

AVANZANDO HACIA UNA COMUNICACIÓN COMUNITARIA Y TRANSFORMADORA: Diseño de estrategia comunicativa de la Asociación Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte

Autora: Elena Fraile del Río
Universidad de Valladolid

Tutor: Francisco Javier Gómez González
Curso 2018-19

Máster en Cooperación Internacional para el Desarrollo



RESUMEN

Con este trabajo se pretende visualizar la necesidad que tienen las organizaciones del tercer sector de establecer estrategias de comunicación que den voz a los colectivos más desfavorecidos dentro el sistema hegemónico capitalista y patriarcal.

Para ello, se propone analizar como estudio de caso las pautas de comunicación de una organización concreta, la Asociación Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte, del ámbito de la cooperación internacional, y las posibles estrategias a desarrollar para dar respuesta a las necesidades de su entorno y a sus valores fundamentales como organización

En coherencia a los principios organizativos de esta Asociación y su relación con los procesos de democracia interna, participación y pluralismo, el presente trabajo plantea una propuesta para el diseño y desarrollo de estos procesos de planificación estratégica en materia de comunicación en base a criterios comunitarios y participativos.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, transformación social, cooperación internacional, ciudadanía, organización, global, local.

ABSTRACT

This paper aims to visualize the need for third sector organizations to establish communication strategies that give voice to the most disadvantaged groups in this capitalist and patriarchal hegemonic system.

To this objective, a case study of a particular organization in the field of international cooperation, Entrepueblos / Entrepobles / Entrepobos / Herriarte, is carried out, and possible strategies to address the necessities of its environment and its fundamental values as an organization are analyzed.

In accordance with the associations organizational principles and their relationship to internal democratic processes, participation and pluralism, a design and development of these strategic planning processes, in terms of communication based on community and participation, are proposed.

KEYWORDS

Communication, social change, international cooperation, citizenship, organization, global, local

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Francisco Javier Gómez González por motivarme y asesorarme durante estos meses.

A la profesora y periodista Ruth de Frutos, por su asesoramiento experto.

A todas las personas de la Asociación Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte, que han colaborado dando testimonio por su generosidad y contribución.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA.....	6
II.	LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES	10
1.	Los procesos de socialización	10
2.	Tipologías de comunicación	13
3.	Tipologías de organizaciones.....	15
4.	La comunicación estratégica en las organizaciones	18
III.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE ENTREPUEBLOS: DIAGNÓSTICO Y TRAYECTORIA	22
1.	La Asociación Entrepueblos.....	22
1.1.	La comunicación en Entrepueblos	26
2.	¿Qué queda por hacer?.....	32
IV.	BUENAS PRÁCTICAS APLICABLES A LA COMUNICACIÓN EN ENTREPUEBLOS.....	34
V.	APUNTES O PREPROPOSTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA ENTREPUEBLOS.....	38
1.	Planificación y proceso de elaboración de la estrategia de comunicación.....	39
1.1.	Propuesta para el debate sobre comunicación interna	41
1.2.	Propuesta para el debate sobre comunicación interorganizativa.....	42
1.3.	Propuesta para el debate sobre comunicación externa	43
VI.	PROPUESTA DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	48
1.	Ciclo de vida del proceso.....	49
VII.	CONCLUSIÓN AL TRABAJO	52
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

I. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

En el último medio siglo la tecnología de la información y de la comunicación se han desarrollado de manera vertiginosa, convirtiéndose en una de las características más relevantes de esta época de la historia de la humanidad.

Asociado a este impulso, se desarrolla de forma paralela la llamada globalización, caracterizada por la economía de mercado y la pérdida de poder político de los gobiernos. Distintos países del mundo unen sus mercados liderados por los más poderosos, para el beneficio desmedido de las empresas transnacionales, característica básica del neoliberalismo, que van haciéndose cada vez más impunes ante la falta de respeto a los derechos humanos provocando a su vez cambios culturales. Se abre paso la llamada sociedad de consumo.

Mientras tanto, para dar respuesta a esta globalización, la sociedad civil también toma protagonismo, organizándose para hacer frente a esta involución internacional de los derechos humanos. Surgen numerosas organizaciones (entre ellas Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte, asociación objetivo de este trabajo) que llamadas por la solidaridad y la cooperación internacional se ven forzadas a realizar una comunicación que ponga en relieve las numerosas vulneraciones de derechos. Una comunicación crítica fruto de alianzas estratégicas con otras entidades y colectivos, que dé voz a valores amenazados como el feminismo o la interculturalidad, y que contribuya al fortalecimiento de una ciudadanía activa.

Con este trabajo, se quiere destacar la importancia que tiene la comunicación en el ámbito de la cooperación internacional. Una comunicación crítica y alternativa que ponga en relieve valores como la solidaridad y la educación emancipadora, los procesos de empoderamiento de los sectores sociales (FREIRE, 1970) y que haga frente a la comunicación que se impone desde la globalización: neoliberalismo, pérdida de poder de los estados y sus gobiernos, sociedad de consumo, neoextractivismo, impunidad de las grandes empresas frente a los derechos humanos.

Una comunicación alternativa que construya el relato para y desde las bases populares y movimiento sociales (LEWIS, 1995). Desde la “activación política de la existencia colectiva y relacional de una gran variedad de grupos subalternos —indígenas y afrodescendientes, campesinos, pobladores de los territorios urbanos populares, jóvenes, mujeres solidarias.” (ESCOBAR, 2016: 351). Fundamentada en procesos de investigación y estudio, con la que poder avanzar hacia un modelo social más justo e igualitario, que defienda la vida digna

para todas las personas y que defienda los derechos de la naturaleza, como bien indica Arturo Escobar en su artículo *Desde abajo, por la izquierda y con la Tierra* (ESCOBAR, 2016: 337 y ss)

Para ello, se pretende poner en valor prácticas que sean útiles para el fortalecimiento de la comunicación en el seno de las organizaciones sociales, desde el análisis de la comunicación de la asociación Entrepueblos como caso aplicable o de utilidad para otras organizaciones. Entrepueblos es una organización que práctica de la cooperación y la solidaridad pueblo a pueblo, en la búsqueda de alternativas y construcción de visiones críticas frente al modelo de desarrollo neoliberal¹.

Se elige la Asociación Entrepueblos por mi cercanía a esta organización, puesto que en ella trabajo como comunicadora desde hace cuatro años y en ella he ejercido mi activismo desde hace más de dieciséis.

Entrepueblos, tal y como se define en sus Estatutos, es “una organización de iniciativa social y carece de cualquier fin lucrativo” (ENTREPUEBLOS, 2014: 1). Es una organización de larga trayectoria, nacida a finales de los ochenta, con una base social activista que se ha ido construyendo a sí misma, generando espacios de reflexión acción transformadora y emancipadora con los que desarrolla capacidades y sistematiza experiencias desde procesos comunitarios y participativos. “Para la consecución de sus objetivos, la Asociación actúa de acuerdo con los principios de democracia interna, participación de todas las personas asociadas en pie de igualdad, pluralismo” (ENTREPUEBLOS, 2014: 1), por lo que se deduce que la comunicación interna ha de ser un aspecto fundamental de su cotidianidad, como base para mejorar la articulación y el sentimiento identitario.

Como organización de cooperación internacional, establece alianzas estratégicas con organizaciones, colectivos afines y copartes², tiene entre sus principios fundamentales “participar en movimientos sociales amplios de coordinación de esta esta acción transformadora” (ENTREPUEBLOS, 2014: 1), tanto a nivel nacional como internacional. A esta comunicación se la denomina, en el presente trabajo, comunicación interorganizacional y busca fortalecer la intercooperación, generar tejido en ámbitos compartidos.

La comunicación para las organizaciones sociales tiene como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de una ciudadanía activa, para lo que se hace necesaria una buena

¹ <https://www.entrepueblos.org/>

² Copartes, utilizaré a lo largo de este trabajo esta denominación a pesar de que en los documentos estratégicos de Entrepueblos se utiliza el término contraparte para referirse a las organizaciones con las que establece relaciones de cooperación por su horizontalidad

comunicación externa. Entrepueblos la define en su Misión como las “acciones emancipadoras en nuestro entorno, con la vista puesta en la interrelación y acciones que se desarrollan en otros países y contextos, apelando a la solidaridad internacional y desde el apoyo mutuo entre personas, organizaciones y movimientos sociales” (ENTREPUEBLOS 2016-2020: 9).

Para desarrollar nuevas formas de comunicación, las organizaciones sociales han de buscar estrategias comunicacionales que contribuyan a posicionar sus ámbitos temáticos entre los distintos públicos y objetivos. En el caso de Entrepueblos, estos públicos serán su base social, su voluntariado activista y otros miembros de la organización, así como las organizaciones afines con las que establece alianzas, además de otras redes, instituciones, administraciones públicas y, obviamente, a toda la ciudadanía.

En el contexto empresarial una estrategia de comunicación se puede definir como el “marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (GARRIDO, 2000: 95). En el contexto de las entidades sociales y para los objetivos del presente trabajo se va a entender el concepto de estrategia de comunicación como *el marco ordenador que integra los recursos de comunicación organizativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables, eficaces y eficientes para la organización*. Un marco o guía de referencia para las personas que conforman la organización, que además pueda servir herramienta de referencia a otras organizaciones.

En este trabajo se realiza una introducción al estado de la comunicación en relación a las organizaciones sociales y un diagnóstico de la trayectoria de la comunicación en Entrepueblos. Se plantea una revisión de buenas prácticas de estrategias y políticas de comunicación utilizadas por las organizaciones con las que establece alianzas en relación a la comunicación interorganizacional. Se exponen algunos de los procesos comunicativos de éxito o deficitarios realizados por la Asociación. Se finaliza con el planteamiento de una propuesta de estrategia de comunicación para la Asociación Entrepueblos con la que avanzar hacia una comunicación comunitaria y transformadora.

A continuación se describen las hipótesis que originan el presente trabajo, así como los objetivos de la misma y el diseño metodológico implementado para responder a las cuestiones planteadas.

Las tres hipótesis planteadas son:

- La comunicación alternativa y crítica contribuye al fortalecimiento de una ciudadanía activa.
- Para contribuir al fortalecimiento de una ciudadanía activa es imprescindible realizar una comunicación de calidad y coherente con los principios organizativos.
- Para realizar una comunicación de calidad y coherente con los principios organizativos ha de establecerse una estrategia de comunicación comunitaria y participativa.

Este trabajo pretende confirmar o rebatir las hipótesis planteadas a través de un estudio sobre el estado de la cuestión.

Además de la verificación de las hipótesis, se pretende poner en valor la realización de estrategias comunicativas en el seno de las organizaciones sociales. Para conseguir dicha meta se fija el objetivo principal y único de este trabajo:

Plantear la viabilidad de una estrategia de comunicación para construir o avanzar hacia una comunicación comunitaria y transformadora.

Para ello, se realiza un diseño metodológico centrado en la revisión bibliográfica de publicaciones, manuales, documentos estratégicos de las organizaciones sociales, documentos de trabajo, artículos, páginas Web, vídeos, etc., con el objetivo de evidenciar el marco teórico sobre la comunicación como herramienta de base para la gestión organizativa, contextualizar los tipos de organizaciones, distinguir los distintos modelos de comunicación y poner en valor la comunicación estratégica en las organizaciones sociales.

Además, se analizará en profundidad la trayectoria comunicativa en Entrepueblos y se realizará una propuesta de trabajo para la elaboración de una estrategia de comunicación comunitaria y participativa.

Con el desarrollo de este trabajo se quiere poner en evidencia la necesidad de crear estrategias de comunicación en el seno de las organizaciones sociales, como herramienta clave para contribuir al fortalecimiento de una ciudadanía activa. Esta estrategia de comunicación es imprescindible para realizar una buena comunicación externa con la que fomentar acciones emancipadoras y alternativas de economía social y solidaria en nuestro entorno. En el caso específico de Entrepueblos esta estrategia se realiza con la vista puesta en la interrelación y acciones que se desarrollan en otros países y contextos, apelando a la solidaridad internacional desde el apoyo mutuo entre personas, organizaciones y movimientos sociales.

II. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

1. Los procesos de socialización

La comunicación es la forma más primitiva de socialización. A lo largo de la historia de la humanidad el ser humano se ha caracterizado por la necesidad de relacionarse como una forma más de supervivencia, de poner en común ideas y pensamientos, en definitiva de comunicarse (DE MIGUEL, 2010). Paulo Freire en su obra *Pedagogía del oprimido* concluía que las personas son comunicación en sí (FREIRE, 1970: 114).

Las primeras comunicaciones humanas se establecían de manera interpersonal, evolucionando conforme se han ido desarrollando las sociedades, y con ellas también las primeras formas de cooperación. La comunicación contribuye a la formación de sociedades cada vez más avanzadas y complejas hasta llegar a las formas de comunicación institucionalizadas de hoy en día (MACBRIDE, 1980: 27).

A través de la comunicación se establecen formas de socialización organizada, se transmiten valores y normas, el sentido social de pertenencia y la disposición a dejarse influenciar (DE MIGUEL, 2010: 214).

La evolución de la comunicación y las nuevas formas de organización llega hasta nuestros días, hasta la actual *Era de la información*, caracterizada por el desarrollo de las tecnologías y en concreto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)³. Este periodo histórico coincide con la evolución de la lógica capitalista, la denominada globalización. Ambos procesos están ampliamente descritos en la obra de Manuel Castells *La era de la información* (CASTELLS, 1996). Ya en los años sesenta Marshall McLuhan había escrito sobre la incidencia que tendría este desarrollo tecnológico de la comunicación en el comportamiento del ser humano y cómo afectaría a sus relaciones, bajo el concepto La Aldea Global (MCLUHAN y POWERS, 1990). Sus predicciones no estaban nada lejos de la realidad actual. Hoy en día, una de las formas de comunicación y organización más peculiares es a través de las comunidades virtuales, constituidas en torno a determinadas áreas, intereses, gustos o aficiones (BLANCO y HERRERA, 2012).

Por norma general, los procesos de socialización internos en las organizaciones y comunidades de interés se transmiten a través de sus líderes. Líderes que a su vez deben

³ Utilizaré las siglas TIC para referirme a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, a lo largo del trabajo.

demostrar reiteradamente su legitimidad y habilidades personales. Una clave para el éxito de los procesos de socialización externos, acerca de las ventajas de innovación o cambios de comportamiento en las organizaciones o comunidades de interés, es identificar a sus líderes o masa crítica que serán quienes ejerzan influencia en sus grupos, transmitan y persuadan sobre las ventajas de esta innovación o cambio de comportamiento⁴ (de Miguel, 2010).

También las formas de liderazgo se han ido modificando. Con el tiempo, y a medida que surgen nuevos soportes y medios de comunicación, se han ido configurando nuevas formas de liderazgo, adoptando formas más complejas y adaptadas a soportes, medios o canales diversos. Su influencia la deben ejercer sobre grupos de interés con audiencias cada vez más fragmentadas, por lo que se precisa detectar sus gustos y las formas de captar su atención (BLANCO y HERRERA, 2012: 19), construir una narrativa que atienda a su diversidad con información precisa, argumentada y contrastada, que apele tanto a su racionalidad como a sus emociones y sentimientos, mediante el estudio psicológico de las audiencias (DÍAZ, 2017: 62). El liderazgo de opinión mide el grado de influencia en los cambios de opinión que se desea provocar y la frecuencia con la que esto sucede (ROGERS y KINKAID, 1981: 123).

El conocimiento de esta parte emocional de la audiencia está adquiriendo cada vez mayor peso, un elemento clave para este conocimiento es la utilización de los *insights* que permiten descubrir y reforzar gustos, creencias, emociones de la audiencia.

Con el desarrollo de las TIC estos *insights* se evidencian con cada búsqueda de información, o con el uso de la banca y comercio electrónico, los videojuegos, los servicios móviles, las comunidades virtuales, incluso a través del correo electrónico, pero sobre todo mediante el uso de las redes sociales. A través de las redes sociales los y las usuarias se exponen públicamente, publican cada paso que dan, cada cosa que hacen, y de esta manera facilitan cantidades ingentes de información que después será utilizada para los más diversos fines, también por ahí es posible reconocer a los y las influenciadoras de los determinados grupos de interés.

Diversos autores y autoras describen esta exposición comparándola con el Panóptico de Bentham. Este panóptico es un tipo de arquitectura diseñada como sistema de vigilancia para fines carcelarios a finales del siglo XVIII por Jeremy Bentham, mediante este sistema permitía ver sin ser visto, a fin de vigilar y controlar cada acción o movimiento. Tal y como señala Enrique Amestoy en su publicación “Redes y redes sociales” en la Agencia

⁴ Teoría de la masa crítica y teoría de la difusión de las innovaciones (DE MIGUEL, 2010: 220 y 221)

Latinoamericana de Información – ALAI ⁵ “Existe un increíble paralelismo entre el panóptico y el control al que somos sometidos a diario bajo la ilusión de seguridad, mayor conexión y comunicación más la ilusión de mayores libertades”.

Cada vez más personas exhiben sus vidas a través de las redes sociales, por lo que tienden a modificar sus comportamientos, resaltando logros y apariencia, exagerando su estado de bienestar, generalmente ante la imperiosa necesidad que tiene el ser humano de aceptación y reconocimiento social, normalmente tratan de poner una barrera entre lo público y lo privado, pero no siempre es posible.

En la actualidad, a través de las redes sociales, servicios de mensajería, comunidades virtuales, videojuegos interactivos, plataformas colaborativas, el consumidor se convierte en sujeto activo con capacidad de influir en las opiniones de otros (BLANCO y HERRERA, 2012: 109), esto sería una razón más por lo que se hace necesario dotar a la audiencia con herramientas educativas y pedagógicas que contribuyan a influenciar sobre su capacidad crítica, competencias comunicativas con las que poder seleccionar y examinar los códigos narrativos utilizados, es decir, herramientas con las que adquirir capacidad para discernir la relevancia informativa atendiendo a sus prácticas culturales y contextuales (BERMÚDEZ y GONZÁLEZ 2011: 7).

En la actualidad está adquiriendo cada vez mayor relevancia la propagación de noticias falsas y extorsionadoras, denominadas con el anglicismo *fake news*. La Resolución del Parlamento Europeo sobre pluralismo y libertad de los medios de comunicación en la Unión Europea⁶ señala que éstas pueden afectar a la calidad de la participación política y social de la ciudadana y, además, sirve de excusa para violar la libertad de expresión y criminalizar a quienes realizan una comunicación crítica o alternativa.

A través de los medios de comunicación y las industrias culturales y creativas⁷, grandes empresas multinacionales, Estados, y determinadas organizaciones contribuyen a la generación de públicos anómicos, personas a quienes difícilmente se puede llegar con los

⁵ “Redes y redes sociales” <https://www.alainet.org/es/articulo/192976>

⁶ Resolución del Parlamento Europeo, de 3 de mayo de 2018, sobre pluralismo y libertad de los medios de comunicación en la Unión Europea (2017/2209(INI)) http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2018-0204_ES.html

⁷ “industrias culturales y creativas” definición aportada por la UNESCO en el documento “Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas” que parte del concepto definido por T. Adorno en 1948 refiriéndose a las técnicas de reproducción industrial en la creación y difusión masiva de obras culturales. Consta de 7 dominios culturales que incluyen el patrimonio cultural y natural, las presentaciones artísticas y celebraciones (artes escénicas, música, festivales y festividades), las artes visuales y artesanías, libros y prensa, medios audiovisuales e interactivos, el diseño y los servicios creativos. A ello se añaden dos dominios relacionados que incluyen el turismo, los deportes y la recreación.

mensajes elaborados desde las formas de comunicación más críticas y alternativas (GÓMEZ, 2004: 28).

Aunque los medios evolucionan, la calidad de la información tiende a degradarse y va perdiendo credibilidad, los contenidos son cada vez más sensacionalistas y extravagantes con el fin de atraer audiencias consumistas (DÍAZ, 2017: 8).

Es necesario contribuir con los mensajes que se transmiten a una sociedad informada y con criterio, a una ciudadanía con capacidad de actuar, social y políticamente activa. Es preciso transformar las estructuras que la industria de los medios de masas nos proporciona: Falta de calidad en los contenidos, superficial, excesiva en volumen, basada en la inmediatez, etc. con la que tratan de idiotizar a la audiencia convirtiéndola en un público meramente consumidor (DÍAZ, 2017: 109).

El medio o canal también forma parte del mensaje, McLuhan iba más allá, en sus obras aseguraba que los medios moldean y manipulan a la audiencia en mayor medida que los contenidos que transmiten (MCLUHAN, 1995). Como ya hemos visto el medio no es objetivo, apela a emociones y sentimientos, contribuye a una percepción fragmentada.

Un ejemplo de esto se puede observar a través de los medios más visuales, como la televisión o las TIC, que utilizan mecanismos de estimulación mediante proyección de imágenes a gran velocidad, generando en el público una actitud selectiva provocando su desconexión ante realidades molestas o tediosas (ALZURU, 2011: 146).

Bernardo Díaz Nosty nos expone en su libro *Diez años que cambiaron los medios: 2007-2017* cómo los medios o canales integran en sus procesos de difusión soluciones diversificadas y soportes flexibles adaptados al comportamiento o grupo demográfico de la audiencia. Este mismo autor va más allá y nos plantea la posible necesidad futura de tener que enfrentar, mediante la “espontaneidad constructiva” y ética, la dependencia de la tecnología, por limitante y controladora (DÍAZ, 2017).

2. Tipologías de comunicación

Los medios de comunicación de masas, o más frecuentemente denominados con su anglicismo *mass media*⁸, con toda su diversidad de soportes y canales, desde los más clásicos hasta los actuales relacionados con las TIC, siguen siendo hoy en día una ventana a la información para una gran mayoría. Tienen tal capacidad de resonancia que se los puede

⁸ Utilizaré el anglicismo “*mass media*” para referirme a los medios de comunicación de masas, a lo largo del trabajo.

considerar “la herramienta dialéctica explicativa de la realidad social y humana” (DE MIGUEL, 2010: 213 y ss) y por su altísima rentabilidad entran en pugna por su control instituciones y fuerzas opresivas.

Las redes sociales más populares están en manos de empresas privadas que mercantilizan y controlan la información bajo criterios y posiciones oligopólicas (DÍAZ, 2017), éstas pueden decidir a su antojo qué, cómo y quiénes pueden utilizarlas, lo que se puede o no se puede comunicar.

Reproducen la cultura preservando las relaciones de poder, utilizan contenidos y mensajes mediáticos, noticias, comentarios y materiales de entretenimiento, estableciendo valores y creencias a favor de intereses de élites, políticas y económicas con el objetivo de preservar el orden social y fortalecer su aparato ideológico (MATTELART y MATTELART 1997), al servicio de la globalización neoliberal y colonizadora.

Transmiten patrones estereotipados, normalizan la violencia, la guerra, la crisis, el machismo, el racismo,... modelos limitantes y normativos, transmiten información descontextualizada, ofrecen un amplio abanico de visiones catastrofistas y apocalípticas, vulgarizan los contenidos, simplifican, manipulan, narcotizan, aluden a la persuasión de masas tratando de impedir pensamientos desobedientes frente a las múltiples opresiones (MATTELART y MATTELART, 1997).

Además, los *mass media* coartan con su poder de dominación el pensamiento libre y crítico, manipulan la información política para lograr un mayor perjuicio de la capacidad pensante del público (MATTELART y MATTELART, 1997).

Para hacer frente a este poder mediático de los *mass media*, Díaz Nosty plantea la necesidad de construir narrativas alejadas “de los contenidos extravagantes y falsos” (DÍAZ, 2017: 62).

La comunicación alternativa busca también narrativas adaptadas a la audiencia y nace para ofrecer otras formas de informar, confiables e independientes, y fortalecer, altruista y desinteresadamente, a una comunicación pluralista universal que promueva el bien colectivo y comunitario “ante la avalancha del capital global neoliberal y la modernidad individualista y consumista” (ESCOBAR, 2016: 351)

También tienen la función de desarrollar una información contrahegemónica⁹ que cuestione los *mass media* y su estructura “vertical, unidireccional y no participativa” (LEWIS, 1995:

⁹ Contrahegemónico, una visión crítica frente al poder hegemónico

55). Generalmente se enfrentan a dificultades condicionadas a la escasez de recursos y a la dependencia, económica y política, de los poderes y administraciones públicas (DÍAZ, 2017).

Los medios de comunicación alternativos se constituyen con estructuras horizontales tratan de favorecer la democracia y el cambio social (LEWIS, 1995) y generar una comunicación más participativa estableciendo procesos de diálogo. Procesos que generen concientización como señalaba Paulo Freire, o como también en los años setenta indicaba Orlando Falls sean las y los participantes activos quienes investiguen su realidad para poder transformarla.

Según (LEWIS, 1995: 17), determinados colectivos como los movimientos feministas, las minorías étnicas, los migrantes, los ambientalistas, los pacifistas, los activistas homosexuales y las organizaciones antirracistas son los más marginados e invisibilizados por los *mass media*, y tienen que recurrir a los medios alternativos para realizar su propia comunicación, dotándose de mayor control pero de menos alcance.

Medios alternativos que amplían los ejes de debate y dan vida a nuevos contextos (LEWIS, 1995), cuestionando términos como por ejemplo “Desarrollo”, ¿Desarrollo para quién?, se plantean alternativas al modelo de desarrollo hegemónico.

3. Tipologías de organizaciones

Como ya se ha visto al principio de este capítulo, las organizaciones se desarrollan y constituyen en torno a la comunicación, podría decirse que las organizaciones son comunicación. A lo largo de estos años de la *Era globalizada* han ido surgiendo diversos tipos de organizaciones bajo la denominación de organizaciones no gubernamentales-ONG¹⁰ que pasan a ocupar espacios que los estados van abandonando, espacios como la cooperación internacional, los derechos humanos, la paz o el medioambiente.

Estas ONG, muchas de cooperación, se crean inicialmente con estructuras y mensajes extensores de los principios de la dictadura neoliberal, colonial y patriarcal (GÓMEZ, 2004). Algunas de ellas se organizan en torno a la industria asistencialista conjugando desarrollo económico y caridad (GÓMEZ, 2004), otras se centran en recoger y desplazar recursos bajo hipotéticas muestras de solidaridad otras, del tipo desarrollista, se desmarcan del asistencialismo y se centran en responder a conflictos armados, en ayuda humanitaria, incluso en derechos humanos o ambientales, pero con sus discursos y prácticas siguen manteniendo prácticas coloniales (GÓMEZ, 2004), que perpetúan las situaciones de

¹⁰ Utilizaré las siglas ONG para referirme a las Organizaciones No Gubernamentales, a lo largo del trabajo.

injusticia y desigualdad. Como resume David Llistar mediante la parábola de la *Teoría de la vaca*¹¹ la suma de las relaciones de dominación y de explotación con las poblaciones del Sur (LLISTAR, 2009).

Estos modelos de organizaciones son efectivos porque llegan, comunicativamente, a una gran parte de la población apelando a la sensibilidad pero manteniendo la diferencia y el estatus de clase social, incluso algunos van más allá y llegan a culpabilizar a las sociedades y personas empobrecidas de su situación, aunque existe otro sector de población al que estos modelos de comunicación les provoca desconfianza, incluso fatiga de la compasión (FIGLEY, 2002).

Como apunta David Llistar en su libro *Anticooperación*, a través de algunos modelos de cooperación se pueden dar múltiples interferencias negativas, a través de toda una simbología negativa y manipuladora que nos ofrece en todo tipo de soportes “que van desde películas y telenovelas, hasta sistemas escolares, carreras universitarias, doctrinas o informes supuestamente científicos, noticias manipuladas o en la publicidad” (LLISTAR, 2009: 209), él denomina a estos modelos como *anticooperación simbólica*. También define otros tipos como los que surgen de agencias estatales, algunas ONG o Fundaciones que ofrecen ayudas “condicionadas a políticas de ajuste estructural o a aquellas dirigidas a objetivos comerciales, geopolíticos o de imagen del donante” (LLISTAR, 2009: 247), a las que él denomina *anticooperación solidaria*. Ambos modelos de anticooperación tremendamente negativos para las poblaciones del Sur empobrecido.

La expansión de la globalización evoluciona junto a determinadas ONGs, organizaciones de cooperación y otras entidades perpetuadoras del discurso hegemónico, aunque en las últimas décadas empiezan a surgir otras organizaciones con nuevas interpretaciones y narrativas, ante la necesidad de transformar estas estructuras (GÓMEZ, 2004).

Estas son las llamadas organizaciones “altermundistas” o “internacionalistas”, con una visión más crítica hacia los modelos asistencialistas y desarrollistas, organizaciones que centran su trabajo en las causas que generan las desigualdades, adquieren posturas más reivindicativas y de empoderamiento, personal y colectivo, con las poblaciones empobrecidas, que son las que sufren en mayor medida las consecuencias del modelo neoliberal. También tratan de construir narrativas y alternativas por una justicia global,

¹¹ Una equivalencia en la que resume la suma de relaciones de cooperación con las poblaciones del Sur mediante la parábola del granjero industrial que ofrece pienso a la vaca, con la que no está precisamente cooperando a pesar del pienso que le regala, sino que la explota para vender su leche y su carne con fines económicos generalmente egoístas. Es una relación de dominación y de explotación aunque a la vaca le guste el pienso.

humana y solidaria, respetuosas con los pueblos y las culturas, con valores feministas y ecologistas. Organizaciones que fomentan los procesos democráticos y las dinámicas participativas, que establecen relaciones de confianza y cercanía con las organizaciones con las que cooperan y mayor empatía hacia los colectivos de base desfavorecidos y abandonados por los Estados (GÓMEZ, 2004).

A finales de los años ochenta y en torno a los movimientos de la solidaridad en América Latina, surgieron numerosas organizaciones en esta línea, entre ellas Entrepueblos: *“Los Comités de Solidaridad fueron un referente durante toda la década de los 80 como elemento aglutinador de este movimiento social solidario y fue la Coordinadora estatal de Comités de Solidaridad quien decidió en 1997 impulsar la creación de Entrepueblos”* (ENTREPUEBLOS, 2014: 6)

Son organizaciones que se resistieron y se resisten a ser meras subsidiarias o transmisoras de recursos, y centran su trabajo en investigar las causas, divulgarlas y presionar a quienes antiooperan (LLISTAR, 2009). Con este fin, diseñan estrategias comunicativas para el cambio social, campañas de presión e incidencia política, dinamizan procesos sociales de transformación, fomentan valores en la ciudadanía haciéndola participe y protagonista de generar cambios sociales (RAMIL, 2012), más allá de limitar su acción a realizar aportaciones económicas.

Para entender el alcance de estas propuestas, se ha de tener en cuenta la situación sociopolítica actual, derivada de la crisis económica mundial acontecida en 2008. Para las organizaciones sociales este periodo de recesión ha supuesto cambios importantes, retroceso paulatino en políticas de cooperación¹², apoyo incondicionado de los Estados a los beneficios de las grandes empresas y corporaciones mediante acuerdos y tratados comerciales¹³, deterioro ecológico, aumento de las desigualdades, políticas restrictivas, vulneración de derechos,...

Las organizaciones se constituyen con estructuras diversas que varían en función del país en el que estén establecidas, de la actividad que desarrollen o de la configuración jurídica que tengan, desarrollando también formas variables de comunicación (LA PORTE, 2001).

¹² PGE 2019: insuficiente en Cooperación. Análisis de la Coordinadora ONGD-España (CONGDE). Madrid, 14 enero de 2019 <https://bit.ly/2N59f3M>

Nota de prensa de la Coordinadora Andaluza de ONGD (CAONGD) El Gobierno de la Junta de Andalucía recorta más de ocho millones de euros del presupuesto de cooperación. Sevilla, 31 de mayo de 2019 <https://bit.ly/2ldjlv7>

¹³ Transnational Institute (TNI) <https://www.tni.org/es>; Campaña Global para Reivindicar la Soberanía de los Pueblos, Desmantelar el Poder de las Transnacionales y poner Fin a la Impunidad <https://www.stopcorporateimpunity.org/>

Existen múltiples formas de organizaciones y de formas organizativas, este trabajo se centra en la Asociación Entrepueblos y de las relaciones que establece con otras organizaciones afines. Todas ellas con estructuras y órganos de decisión asamblearios y horizontales, con capacidad de actuar y promover un modelo social alternativo, con valores y enfoque en derechos humanos¹⁴ y enfoque de género¹⁵.

Respecto al enfoque de género, Entrepueblos amplía esta mirada desde una perspectiva feminista generadora de espacios que fomenten debates sobre la sostenibilidad de la vida siguiendo al planteamiento de Amaia Pérez Orozco desde “una vida que merezca ser vivida” (OROZCO, 2014: 47), ante el conflicto capital-vida planteado por varias autoras en el libro *Economía feminista. Desafíos, propuestas y alianzas* (ENTREPUEBLOS/ENTREPOBLES/ENTREPOBOS/HERRIARTE, 2017).

4. La comunicación estratégica en las organizaciones

En su consolidación como agentes de cambio, las organizaciones sensibilizan, educan, forman, tratan de romper prejuicios con propuestas y valores de solidaridad y justicia, pero tienen un largo camino por recorrer y muchos retos.

Para ello, las organizaciones necesitan construir una planificación estratégica comunicativa, establecer estructuras, definir funciones, asignar recursos, y construir herramientas que atiendan tanto a la comunicación formal como a la informal, y también celebrar sus éxitos.

La planificación estratégica, tal y como señala Pablo Navajo, es una herramienta fundamental con la que las organizaciones deben contar para “expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente” (NAVAJO, 2009: 27). Según este mismo autor la planificación sirve para analizar el contexto que se quiere transformar y buscar las alternativas adecuadas para hacerlo de la manera eficaz.

Dicho de otra manera, según se indica en el *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*, la comunicación en las organizaciones debe abordar “las decisiones, políticas y actividades sobre la comunicación de un proyecto

¹⁴ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Integración de los Derechos Humanos en las Políticas y en los Programas de Desarrollo: Experiencias del PNUD
https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Human%20Rights%20Issue%20briefs/Spanish_Web_draft6.pdf

¹⁵ ONU Mujeres <http://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming>

social” (ENZ y otras, 2012: 42). Es decir, deben analizar cómo se plantean la comunicación para ponerla en práctica y transmitir su misión, cuidar la construcción del relato y las formas, además de definir los grupos de interés que quieren alcanzar.

Por otro lado, es fundamental una buena comunicación interna que facilite en sus miembros el deseo de colaboración para difundir el conocimiento adquirido, como afirma La Porte “la comunicación interna da vida a un proyecto institucional y lo continúa en el tiempo, ya que es uno de los principales agentes creadores y transformadores de la cultura de la organización” (LA PORTE, 2001: 42).

Este trabajo trata de dotar con pautas a las organizaciones con las que poder construir una estrategia de comunicación comunitaria y participativa, atendiendo a las recomendaciones vistas y buscando, como se verá a continuación, las formas de planificar y coordinar una comunicación interna que dé voz a todos sus miembros activos.

Una comunicación interna fluida y bien construida es fundamental para consolidarse como colectivo, con un modelo transversal y horizontal a fin de facilitar la coherencia comunicativa (IRANZO y otras, 2015).

La difusión de los valores en las organizaciones favorece la cohesión y las interrelaciones, elementos clave para un buen trabajo en equipo.

Una visión, misión y valores conocida y apropiada por todos sus miembros consolida el sentimiento y la cultura comunitaria, y esto ejercerá influencia en la comunicación externa ya que podrán transmitir estos valores con mayor coherencia.

Por otro lado, las organizaciones también deben planificar y coordinar una comunicación interorganizacional, para escuchar, dialogar, reflexionar y actuar con las organizaciones que trabaja o establece alianzas.

Para favorecer el diálogo es preciso atender a las diversas capacidades de las personas participantes, cuidar las subjetividades y las distintas percepciones, así como las capacidades para la resolución de conflictos y poder llegar a acuerdos. Para ello, es necesario que las organizaciones cuenten “con una mínima capacidad técnica para la realización de reuniones y asambleas” (LORENZO y MARTÍNEZ, 2005: 15), capacidad que debe ser compartida por todo el grupo.

Planificar y coordinar una comunicación interorganizacional, con las organizaciones – copartes- con las que colabora y coopera (ERRO y VENTURA, 2002), con el objetivo de

ofrecer información con una dimensión más global, que atienda a los fenómenos y problemas a los que nos enfrentamos, acercando otras perspectivas y propuestas con las que dar a conocer otras realidades que, aunque puedan parecer lejanas, están directamente interrelacionadas.

Para una estrategia comunicativa adecuada es fundamental acentuar la consideración de que no se puede explicar la realidad cercana sin tener en cuenta la realidad global, es preciso articular mensajes y acciones tejiendo las realidades locales con las dinámicas globales que las enmarcan y explican. Por lo general, las vulneraciones de derechos trascienden contextos, territorios y fronteras.

La comunicación interorganizacional también se hace extensiva a las relaciones con otras organizaciones locales, estatales e internacionales con las que se establecen relaciones por afinidad, o con las que se comparten espacios, plataformas, redes, estrategias, campañas, convenios de colaboración, etc.

No hay que perder de vista y siguiendo las recomendaciones de José María La Porte, que con la comunicación las organizaciones deben transformar la información en conocimiento, y este conocimiento ponerlo al servicio de la propia organización y de la ciudadanía.

En la actualidad, a través de las TIC se dispone de múltiples herramientas y plataformas que facilitan los procesos de comunicación interna, desde las aplicaciones de mensajería hasta las de teleconferencia, que facilitan este proceso y reduce los costes, sobre todo en las organizaciones que tienen un ámbito territorial disperso, “las organizaciones han pasado a ser grandes redes extendidas por todo el territorio” (LA PORTE, 2001: 155).

Para realizar una estrategia de comunicación es clave establecer las interrelaciones y los canales que recorran la estructura de la organización, también en sentido horizontal y coherente con su misión. Una estructura que integre a sus miembros activos, personas generalmente en movimiento y diversas, con una participación adaptada y creativa, que revise los mensajes y gestione las tensiones que puedan surgir: Dinámicas de poder, rangos, roles, diversidad de opiniones, falta de empatía, etc. Cada miembro debe plantearse cuál es su misión dentro de la misión y los procesos para llevarla a cabo. La comunicación nutre el conocimiento y el grado de identificación con la misión, así como la capacidad creativa respecto a la transmisión de resultados y la fortaleza para el trabajo en equipo, genera un clima de confianza y contribuye a anteponer la misión común ante las diferencias personales.

Es importante que las organizaciones constituyan una comisión o grupo de trabajo que coordine la comunicación interna y sus procesos, las políticas comunicativas acordadas, formación, capacitación, contenidos, canales, redes, habilitar espacios participativos donde compartir reflexiones, fortalecer la capacidad de escucha.

Para poder llevar a cabo estas pautas indicadas, las organizaciones deben plantearse la necesidad de destinar recursos dedicados a la comunicación, humanos y económicos, en cuanto a la profesionalización y la gestión de estos recursos, promover la capacitación y los medios tecnológicos necesarios para la difusión y compartición de la información, incentivar las acciones formativas.

Además de las sugerencias aportadas por La Porte, para el desarrollo de este apartado y en cuanto a los contenidos de la comunicación y formas de construir el relato, se atiende también a las recomendaciones de la Federación Catalana de ONG para el desarrollo en su estudio *El treball comunicatiu de les ONG de la FCONG: recursos, prioritats i discursos* (IRANZO y otras, 2015) en el que se proponen las siguientes indicaciones sobre cómo desarrollar una estrategia de comunicación transformadora:

La comunicación debe evolucionar hacia una comprensión de sus contenidos debe cuidar el mensaje con información contextualiza y de calidad, estudiar y analizar las fuentes y los medios, contrastar la información. Construir relatos y narrativas coherentes con su misión y sus ejes de trabajo, que hable más de los valores que quiere transmitir que de sí misma.

Las que trabajan en el ámbito de la cooperación deben tomar como referentes las organizaciones copartes y visibilizar el trabajo que éstas realizan con las organizaciones de base, ofrecer una visión global de la solidaridad, explicar los procesos que por su complejidad son de largo recorrido.

Las organizaciones deben velar por transmitir la transparencia organizativa y códigos éticos.

Por otro lado, para la construcción de una estrategia de comunicación, es necesario diseñar la planificación de la comunicación externa analizando el entorno social al que se dirige y así poder determinar los procesos que adapten la comunicación a la audiencia integrando formas con las que invitar al público a la participación activa y comprometida, que además permita medir el impacto y la eficacia de su alcance. Las organizaciones deberían esforzarse en estudiar, analizar y evaluar la percepción externa que, como también expone La Porte

“identifica la manera en que la organización es percibida por los distintos públicos” (LA PORTE: 2001, 45).

Todas estas aportaciones y recomendaciones son claves para el desarrollo de este trabajo por considerarlas imprescindibles para alcanzar una soberanía comunicacional y construir de manera comunitaria y participativa una comunicación estratégica para las organizaciones.

III. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE ENTREPUEBLOS: DIAGNÓSTICO Y TRAYECTORIA.

En este capítulo se exponen las razones por las que para una organización como Entrepueblos se hace necesario elaborar una estrategia o política de comunicación participativa, que atienda al sentir de sus grupos de interés.

Se inicia con un resumen de la estructura organizativa y participativa de Entrepueblos y se continúa con su evolución y trayectoria respecto a las políticas de comunicación. Toda la información está extraída de su página Web www.entrepueblos.org y de sus documentos estratégicos enlazados en la Web.¹⁶

1. La Asociación Entrepueblos

Entrepueblos es una organización de ámbito estatal que se autodefine desde la práctica de la cooperación y la solidaridad, local y global, mediante alianzas para incidencia social y política “pueblo a pueblo”, para el fortalecimiento de procesos emancipatorios, de personas, comunidades y movimientos sociales, con las que busca construir visiones críticas al modelo de desarrollo neoliberal, modelo de sociedad capitalista, denunciando las causas que generan el empobrecimiento, las inequidades y la degradación ambiental, generando alternativas para la sostenibilidad de la vida.

¹⁶ Toda la información sobre la organización está sacada de su página web <http://www.entrepueblos.org> y documentos estratégicos <https://www.entrepueblos.org/quienes-somos/portal-de-transparencia/>

MISIÓN¹⁷

Entrepueblos es una asociación de mujeres y hombres que trabajamos por la equidad y la justicia social, y promovemos alternativas para la sostenibilidad de la vida. Incidimos en la crítica al modelo de sociedad capitalista, denunciando las causas que generan el empobrecimiento, las inequidades y la degradación ambiental.

Fomentamos acciones emancipadoras en nuestro entorno y apoyamos su interrelación con las que se desarrollan en otros países, entendiendo la solidaridad internacional como el apoyo mutuo entre personas, organizaciones y movimientos sociales que, desde diferentes países y contextos, denuncian, luchan, proponen y construyen por el pleno ejercicio de los derechos humanos, políticos, económicos, sociales, culturales, así como por los de la naturaleza. Es decir, lo que en otros contextos se conoce como el “Buen Vivir”. Concebimos la cooperación como el trabajo común y coordinado que lleva a la práctica esta voluntad solidaria.

Sus ámbitos de intervención son la cooperación solidaria, la sensibilización, la educación emancipatoria, la incidencia política y los movimientos sociales. Por su parte, las líneas temáticas y transversales que guían su acción política y educativa son los feminismos, las justicias y las soberanías.

- Feminismos desde el respeto a toda su diversidad de expresiones y pensamientos y en torno a vidas libres de violencias, nuestros cuerpos, nuestras identidades y a la sostenibilidad de la vida.
- Soberanías respecto a la organización y la movilización social, que permitan un empoderamiento de los sectores populares, en torno a soberanía social frente al poder corporativo, defensa de los bienes comunes frente a la crisis global, empoderamiento social y generación de alternativas al desarrollo.
- Derechos y justicias desde la interdependencia e indivisibilidad de todos los derechos humanos, tal y como recoge la Declaración Universal de Derechos Humanos que reconoce el derecho de cada persona a los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA). En torno a protección de defensoras y defensores, memoria histórica y lucha contra la impunidad, Ciudadanía Global y Derechos sociales.

¹⁷ Misión, Visión y Valores de Entrepueblos <https://www.entrepueblos.org/quienes-somos/mision-vision-y-valores/>

Fomenta el internacionalismo, promoviendo redes y alianzas para el empoderamiento social y la incidencia desde los movimientos sociales, la reflexión-acción emancipadora.

Entrepueblos se organiza en torno a su base social, abierta, inclusiva, plural y directa, canalizada a través de las Organizaciones Territoriales (OT)¹⁸. Cada OT con características propias y líneas de actuación autónomas (pudiendo constituirse en Organizaciones autónomas federadas con la Asociación Entrepueblos si así lo decidieran) se reúnen periódicamente en asambleas abiertas, integrando a personas de las bases sociales locales y voluntarias. Su órgano de gobierno es la Junta Directiva, que se reúne bimensualmente, y es elegida bianualmente por una Asamblea general anual.

Todas las personas asociadas forman parte de la Asamblea, que constituye el órgano de máxima decisión. En ella se establecen espacios de intercomunicación directa entre las OT, contacto personal con la base social, talleres de trabajo, mesas redondas o charlas de carácter formativo, y se generan procesos de reflexión, debate y acuerdos colectivos de todos los temas que presiden el día a día de la organización.

Entre las asambleas anuales funciona una Junta Directiva compuesta por la Presidenta, Secretaria, Tesorera y las vocalías que cada OT propone para su representación. Se tratan temas y adoptan acuerdos sobre estructura, cuentas, auditorias, memorias, comisiones de trabajo, asambleas en las redes y plataformas en las que participamos. En las reuniones de Junta Directiva se organiza y valora la Asamblea general anual y los encuentros estatales, se informa sobre la gestión de proyectos y convenios de cooperación y sensibilización, se valora la organización de giras, jornadas, presentaciones, publicaciones, talleres, sobre temas relacionados con comunicación y las actividades realizadas en las OT.

Además, Entrepueblos cuenta con una Oficina Técnica con personal profesional encargado de las áreas de coordinación, cooperación, educación, comunicación e incidencia, y administración, y Cooperantes que desempeñan la representación de la organización en América Latina y se coordinan a través de la Oficina Técnica. Actualmente hay tres cooperantes en Centroamérica (Nicaragua, Cuba, El Salvador, Guatemala y Chiapas) y dos en la América andina (Ecuador y Perú).

Las líneas de trabajo de la Asociación vienen marcadas por la Asamblea general, con el seguimiento permanente de la Junta Directiva, desde una óptica de austeridad y eficiencia

¹⁸ Utilizaré la abreviatura OT, a lo largo del trabajo para referirme a las organizaciones territoriales
<https://www.entrepueblos.org/organizaciones-territoriales/>

en el empleo de los recursos humanos y técnicos, su funcionamiento es democrático y participativo. La gestión económica de la Asociación es sometida a auditoría externa, su seguimiento se realiza periódicamente por la Junta Directiva, se somete a aprobación de la Asamblea general y se difunde públicamente a través de la memoria anual.¹⁹

Otra de las prácticas de esta asociación es el establecimiento alianzas y redes de apoyo mutuo, desde el compromiso social y transformador, con organizaciones afines y activamente críticas con su propio entorno, feministas, ecologistas, populares, campesinas, indígenas en todo el mundo, principalmente, en territorios de América Latina y Europa.

A través de este trabajo de Cooperación Solidaria, Entrepueblos desde sus inicios ha acompañado procesos de transformación y emancipación social, primero en Centroamérica, luego en Cuba, en la zona andina, en Marruecos y en Brasil en apoyo al Movimiento Sin Tierra, así como la solidaridad con la frontera Sur del Estado español. Es a través de estos procesos de acompañamiento y colaboración con las organizaciones copartes que Entrepueblos ha adquirido una mirada de las causas de la crisis sistémica que incorpora la dimensión neocolonial del capitalismo heteropatriarcal globalizado. Entrepueblos mantiene relaciones con las organizaciones copartes que van más allá del marco de la cooperación, basadas en relaciones de confianza y cercanía político-filosófica que preceden a cualquier relación de cooperación.

En los últimos años, Entrepueblos se ha incorporado a redes internacionales de incidencia social y política, como las redes contra el poder de las transnacionales, contra los tratados de comercio e inversión en curso, plataformas críticas con las políticas migratorias de la UE y sus estados miembro, por la soberanía alimentaria, por el internacionalismo feminista.

Forma parte también de plataformas de ámbito estatal con movimientos feministas, por la soberanía alimentaria, contra los tratados de comercio e inversión, por la banca y las finanzas éticas y de la incidencia en las políticas de cooperación, estableciendo a través de las OT alianzas regionales o locales con entidades y movimientos sociales.

Desde esta estructura organizativa, Entrepueblos, de manera individual o en alianza con otras organizaciones, promueve la incidencia social, la educación emancipatoria y la participación activa a través de diversas actividades y/o campañas. A título informativo indicar que solo en 2018 se han realizado en el Estado español un total de 390 actividades de educación, sensibilización, incidencia social y política, mediante exposiciones, charlas,

¹⁹ <https://www.entrepueblos.org/quienes-somos/como-nos-organizamos/>

cine fórum, talleres, jornadas, encuentros y plataformas digitales, sobre los temas feminismos, soberanía alimentaria, cambio climático, defensa del territorio, memoria histórica, derechos humanos, educación popular, inmigración y ciudadanía global.

1.1. La comunicación en Entrepueblos

Para Entrepueblos las dinámicas participativas y los liderazgos colectivos son valores que asume como práctica cotidiana, como lo son “el diálogo, la interacción y la confluencia entre diferentes movimientos, propuestas y saberes para una emancipación integral” (ENTREPUEBLOS, 2016: 10).

A fin de conocer la evolución de las políticas comunicativas de Entrepueblos, se expone un histórico de su trayectoria en materia de comunicación.

En sus Estatutos Entrepueblos recoge la necesidad de *“fomentar los principios y valores de la Economía Social y Solidaria y sus distintas expresiones organizativas, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa desde un enfoque de las actividad económica que tiene en cuenta a las personas, la equidad de género, el medio ambiente, especialmente en áreas como el desarrollo rural, la formación, la comunicación y la integración social”*. También se habla de la necesidad de *“Fomentar y difundir el uso crítico y social de las tecnologías de la comunicación y las denominadas Redes Sociales en Internet que favorezcan la comunicación y el acceso generalizado a la cultura y el conocimiento”*. Los estatutos también recogen la necesidad de *“Impulsar la Comunicación social como elemento central y fundamental en la construcción de una ciudadanía activa, crítica y transformadora de su entorno, conocedora y comprometida con su propia realidad y con la realidad global”*. Así como a *“promover la implicación, participación y movilización de la ciudadanía, especialmente las personas más jóvenes, tanto en la solidaridad en general, como en las diferentes líneas de acción de la entidad. Promover la participación consciente y organizada de la base social de la entidad en todos sus ámbitos de trabajo y decisión. Desarrollar programas y actividades, formativas y organizativas, de promoción del activismo social”* (ENTREPUEBLOS, 2014).

Para el análisis y reflexión de lo realizado en Entrepueblos relativo a la comunicación, se extrae información detallada en los dos últimos documentos estratégicos *Entrepueblos: Principios, Criterios y Objetivos de nuestra acción solidaria 2009-2016* y el documento *Estrategia Entrepueblos 2016-2020*”, y de su página Web.

Entrepueblos desde sus inicios ha mostrado una clara vocación en cuanto al desarrollo de acciones de sensibilización y educación, proponiendo alternativas al modelo de desarrollo

impuesto por la globalización, en su afán por construir una ciudadanía crítica, pero hasta la actualidad no se ha elaborado una estrategia de comunicación específica para llevar a cabo estas acciones educativas, motivo por el cual se puede considerar que es una tarea pendiente. Aunque en los últimos años, como se verá, ha habido avances importantes.

Entrepueblos siempre ha mostrado un exceso de pudor para hablar de sí misma, ya en su documento estratégico *Entrepueblos: Principios, Criterios y Objetivos de nuestra acción solidaria 2009-2016* señalaba: “Es muy sano y reivindicable mantenerse al margen del corporativismo y del marketing, también lo es tener claro que nuestra organización es un medio, no un fin en sí mismo, y es un principio irrenunciable para EP apostar por los movimientos sociales y el trabajo en red. Pero, sin abandonar ninguno de estos principios, tenemos un margen muy amplio de mejora en la cantidad y la calidad de la comunicación de nuestro proyecto” (ENTREPUEBLOS, 2009: 65).

No obstante, Entrepueblos siempre ha mostrado gran interés por construir una estrategia comunicativa y aunque hasta la actualidad no se ha sistematizado en un documento concreto, se han ido dando pasos.

En lo que se refiera a la comunicación interna, Entrepueblos siempre ha tratado de fomentar entre sus miembros (base social, OT, Oficina Técnica y cooperantes), la identificación con su misión y sus ejes de trabajo.

El flujo de información se articulaba desde la Junta Directiva y la Coordinación Técnica al resto de la organización. La Junta directiva marcaba y marca la información que quería recibir tanto de las OT como de Oficina Técnica, comprometiéndose mediante la devolución de las actas de sus reuniones a informar de sus decisiones y debates, también podrán acceder a las actas los demás miembros de la asociación si así lo requirieran.

La base social siempre ha podido realizar propuestas pero canalizadas a través de las OT o de la Oficina Técnica. Las Asambleas siempre ha sido un espacio de participación activa de todos sus miembros.

Más tarde, en el documento estratégico actual, se explicitan las bondades de los procesos de construcción participativos, poniendo como ejemplo el proceso realizado para la construcción del mencionado documento. Entrepueblos resalta su interés por generar espacios de reflexión-acción transformadora y emancipadora, y su apuesta por los liderazgos colectivos, participativos e inclusivos.

En la actualidad, además de la Asamblea anual, la asociación planifica, habilita y coordina otros espacios para dar voz y compartir sinergias entre sus miembros, como son los Encuentros anuales que suelen realizarse a finales de enero, las dos escuelas de verano realizadas, las comisiones temáticas. En la actualidad, hay seis comisiones activas: Feminismos, Soberanías, Justicias, Cuidados, Buenos tratos y Relevos, más otras que se crean en torno a una función específica y puntual.

Respecto a la difusión interna y externa se inicia a través del boletín impreso y de su página Web. La Junta Directiva y la Coordinación Técnica marcaban los contenidos publicados, canales que Entrepueblos sigue manteniendo, y durante un tiempo se hicieron envíos de boletines “newsletter” a través de correo electrónico a su base social y a quienes se suscribían a través de la Web, hoy en día ha vuelto a retomarse este medio. Otras formas de comunicación son las que se realizan mediante actividades de sensibilización educación, actividades públicas, jornadas, talleres, cine foros, etc. en donde siempre se ha tratado de ofrecer al público los materiales editados y folletos informativos sobre la entidad y cómo participar en ella. Esta es, sin duda, la forma más directa y segura de comunicación con el público, en cuanto al control y veto de los grandes emporios de la industria de la comunicación, y por la que Entrepueblos siempre ha puesto más énfasis.

Con el objetivo de impulsar procesos y herramientas de comunicación, en 2015 se amplía la Oficina Técnica incluyendo a dos técnicas de comunicación, medio año después se queda en una Técnica de comunicación que pasa a formar parte del Área de educación y se constituye la Comisión de comunicación, integrada miembros del Área de comunicación/ educación y Coordinación, iniciando e impulsando nuevos procesos y canales de comunicación. Canales de comunicación interna a través de las aplicaciones de mensajería Whatsapp y Telegram, y de comunicación interna/externa a través de nuevos espacios en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram.

Más tarde, en 2018, la Comisión de comunicación coordina la realización de la nueva página Web, a través de la Técnica de comunicación, proceso que se detallará más adelante. Actualmente los contenidos de la Web se canalizan a través de la Comisión de comunicación.

Por otro lado, las OT y demás comisiones cuentan con sus espacios y canales propios, grupos mensajería, correo electrónico, redes sociales, reuniones de mediación reuniones presenciales periódicas o por videoconferencia.

Todos estos canales y medios se ofrecen con la pretensión de mantener una comunicación interactiva adaptada a los distintos públicos.

El proceso de creación de la nueva página Web, se inicia en 2017. Arranca desde la necesidad transmitida por los miembros activos de la Asociación, ya que la antigua página se había quedado obsoleta y dificultaba la navegación y búsqueda de contenidos. Con la finalidad de obtener recursos económicos y soporte técnico se presenta un proyecto a la convocatoria de *Subvencions de l'Ajuntament de Barcelona per a la promoció i reforç de l'Economia Social i Solidària* en el ámbito *Innovación Social Digital (ISD) en los territorios*. Bajo el título *Elaboración de estrategia de comunicación para la mejora de la divulgación*, se plantea la elaboración de la estrategia de comunicación de la Asociación Entrepueblos para la mejora de la divulgación, concienciación y transformación social apoyándose en la base de la economía cooperativa, social y solidaria, como motor de cambio social y la promoción de valores tales como la equidad, la solidaridad, la sostenibilidad, la participación, la inclusión y el compromiso con la comunidad.

Con el desarrollo de este proyecto se quiere construir un modelo de transparencia y buenas prácticas, democratizar la comunicación, facilitar el acceso a los contenidos a la Asociación, como fuente y distribución de los recursos. Se pretende resaltar la necesidad de generar discursos y acciones, más allá de las fronteras locales, coordinar campañas y agendas con los movimientos ecosociales internacionales alineados con los valores de la Economía Social y Solidaria, para transformar el modelo socioeconómico, poniendo en práctica los valores y principios cooperativos, y adaptar estas campañas y acciones a las particularidades locales.

Esta nueva Web permite construir un discurso *online* más adaptado al contexto actual y trasladar mediante su agenda, acciones y actividades concretas. Se han reelaborado materiales y herramientas divulgativas de la Asociación, haciéndolas más atractivas y adaptándolas a las nuevas formas de comunicación social, con el objetivo de acercar también a las personas más jóvenes los principios de su Misión. Se adopta el diseño de una Web moderna y eficiente, con textos en catalán, euskera, gallego y castellano, con mensajes más sencillos y coherentes.

Atendiendo a los principio de Entrepueblos, esta página Web ha sido desarrollada en el sistema de gestión de contenidos Wordpress, basado en software libre. Tanto para su diseño y maquetación como para la parte de alojamiento, gestión de base de datos, correos electrónicos, plataformas de *newsletter* se ha contratado los servicios de cooperativas de la red de Economía Social y Solidaria de Barcelona.

La ejecución de la página Web se ha desarrollado mediante la participación de todos los miembros activos de la Asociación, base social activista de las OT, Cooperantes y Junta Directiva como órgano final decisorio.

La nueva Web se ha realizado atendiendo a las recomendaciones de *Responsabilidad social y transparencia online de las ONG: análisis del caso español* sobre análisis de transparencia organizativa, sobre actividades y económica (GÁLVES y otras, 2012), para ello se ha consultado a las áreas implicadas, Oficina Técnica y Junta Directiva.

Complementariamente, los contenidos relacionados con los proyectos han sido realizados por el Área técnica de proyectos y Cooperantes, La información relacionada con *¿Dónde estamos? y Cómo participar* ha sido generada por las OT.

El diseño y maquetación, textos e imágenes han sido pre propuestos por la Técnica de comunicación, sometido a consulta a todas las partes implicadas y con una posterior recepción de aportaciones. Con todo ello se ha ido dando forma hasta la fase final, en la que se ha presentado la Web maquetada, con los contenidos fijos prácticamente definidos, a la Junta directiva y a la Asamblea celebrada en Barcelona los días 12 y 13 de mayo de 2018, pasando a ser aprobada.

Todo el contenido de la nueva Web se ha concretado atendiendo a los principios de transparencia organizacional en cumplimiento con la Misión y Visión de Entrepueblos.

Para su desarrollo, a lo largo del proceso, se ha contado con la participación de personas claves de la Asociación y *feedback* de personas externas a la Asociación. Todas las fases, hasta su finalización se han sometido las distintas propuestas a valoración y consenso de la Junta Directiva y de las personas socias activas de Entrepueblos.

Este es otro ejemplo del grado de implicación de los miembros activos de la Asociación en los procesos de dinámicas participativas.

Por otro lado, a lo largo de estos últimos años también se ha creado un Protocolo de prevención y actuación ante situaciones acosadoras. Acoso sexual, acoso por razón de sexo, por razón de orientación sexual y/o por razón de identidad/expresión de género²⁰ que pone en valor su vocación claramente feminista. Este documento surgió a propuesta de la Comisión de feminismos e Entrepueblos y se fue construyendo a través de un proceso participativo y de reflexión en el que todos los miembros activos participaron, se crearon espacios de reflexión y aportaciones en todas las OT y la Junta directiva, hasta llegar a un

²⁰ Protocolo de prevención y actuación en situaciones de acoso de Entrepueblos <https://bit.ly/2PkbFc6>

documento final consensuado y finalmente aprobado en Asamblea. A partir de este documento se elaboró un producto comunicacional a propuesta de la OT de Valladolid, en formato de fanzine impreso²¹.

Además, en este último periodo también se han creado espacios de cuidados en la Asociación, con el objetivo de favorecer la cohesión y las interrelaciones. Espacios como la jornada “Sembrando cuidados para cosechar cambios” y el taller “Sembrando cuidados” en la Asamblea de 2019, generados para trabajar las dinámicas de diálogo atendiendo a las subjetividades e inquietudes de sus miembros activos.

En cuanto a la comunicación interorganizacional se realiza, principalmente, a través de la Junta Directiva o en las Asambleas mediante la información transmitida por parte del Equipo Técnico del área de proyectos de cooperación, quienes a través de la comunicación directa con Cooperantes y/o Copartes, o a través de estancias de seguimiento en terreno, informan sobre los procesos y resultados de la ejecución de proyectos y situación coyuntural del territorio y país. También es habitual que a lo largo del año se realicen giras de personas de los territorios relacionadas con los proyectos, que mediante actividades públicas y abiertas informan y generan espacios de debate y reflexión acerca de sus luchas. Entrepueblos da mucho valor a estas giras que suponen un acercamiento a la ciudadanía de personas provenientes de las Copartes y movimientos sociales afines, abriendo espacios de diálogo e interacción e interrelación de las distintas realidades.

Otros espacios de comunicación interorganizacional son los que se crean mediante comisiones para la representación en coordinadoras, redes, plataformas, campañas o convenios de los que Entrepueblos forma parte, así como en Consejos de cooperación y otros espacios de diálogo que organizan las instituciones públicas, siempre bajo el prisma de acercar realidades globales que generalmente repercuten en las locales.

En Entrepueblos la comunicación con las Copartes y organizaciones aliadas con las que se desarrollan proyectos conjuntos o establecen convenios de colaboración, siempre se han realizado estableciendo estructuras comunicativas.

Entrepueblos participa en el desarrollo de diversos proyectos de cooperación relacionados específicamente con la comunicación como, por ejemplo, la Red centroamericana de comunicación²² en el que participan colectivos relacionados con la comunicación de El

²¹ Fanzine: Protocolo ante situaciones de acoso <https://www.entrepueblos.org/publicaciones/protocolo-acoso/>

²² Consolidación de la Red Centroamericana de Comunicación (Fase II)
<https://www.entrepueblos.org/pr-cooperativos/consolidacion-de-la-red-centroamericana-de-comunicacion-fase-ii/>

Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, generando un espacio de relación y consolidación para articular iniciativas de comunicación, y otros proyectos no tan específicos en cuanto a la comunicación en los que también se deben articular estrategias

Respecto a los contenidos que Entrepueblos comunica y los relatos que construye, siempre se han relacionado con su Misión y sus ejes de trabajo, denuncia política y crítica al modelo hegemónico capitalista, colonialista y patriarcal, solidaridad internacionalista, y una visión global de las soberanías, justicias y feminismos, de forma transparente y manteniendo los códigos éticos. Y desde sus inicios bajo la influencia de la educación popular y Paulo Freire.

2. ¿Qué queda por hacer?

A pesar de que Entrepueblos ha hecho un gran trabajo en relación a la comunicación se hace necesario construir una estrategia escrita y consensuada que dé respuesta a las necesidades que a continuación se plantean:

En cuanto a la comunicación interna se plantean las siguientes debilidades que sería necesario fortalecer:

Respecto a la estructura, se hace necesario mejorar la participación comunicativa de los miembros activos de la Asociación, con el fin de fortalecer una mayor integración de todas las áreas y mayor transversalidad y horizontalidad comunicativa.

Respecto a los canales de comunicación interna, se hace necesario que toda la organización conozca los canales establecidos para poder participar con sus aportaciones o sugerencias a fin de promover la participación activa y donde compartir noticias, dudas, inquietudes, sugerencias susceptibles de compartir como comunicación externa a fin de fortalecer la cohesión organizativa.

Respecto a las necesidades formativas, se hace necesario incentivar las necesidades formativas y la capacitación de los miembros activos de la organización en materia de comunicación, gestión de la difusión de las actividades, gestión de redes sociales, elaboración y redacción de noticias y elaboración de materiales audiovisuales, etc. Así como incentivar las necesidades formativas de los miembros de la organización para capacitar en portavocías o especialistas en materia de incidencia política e interlocución con los medios de comunicación.

En cuanto a la comunicación interorganizacional, se plantean las siguientes debilidades que sería necesario fortalecer:

Respecto a los aspectos estructurales de la comunicación sobre las alianzas en los territorios se hace necesario establecer, planificar y coordinar espacios y canales para una mayor transferencia de información con las y los Cooperantes y las Copartes, que fortalezca una mayor interrelación informativa con los proyectos de cooperación que Entrepueblos apoya.

Respecto a los canales de comunicación con las Copartes, con el fin de fortalecer la relación de confianza y cercanía con las Copartes y otras organizaciones amigas que preceden a las relaciones de cooperación (ENTREPUEBLOS, 2016: 26), se hace necesario definir estrategias de comunicación conjuntas y establecer canales para compartir e intercambiar información más allá de los proyectos.

Respecto a la estructura en relación a la comunicación sobre las alianzas locales, nacionales y otros espacios internacionales, con el fin de contextualizar los aspectos relevantes de las reivindicaciones y actuaciones, se hace necesario establecer, planificar y coordinar espacios y canales para una mayor transferencia de información con las personas de la Asociación responsables de coordinar espacios de trabajo y con las organizaciones aliadas, que fortalezca una mayor interrelación informativa con las reivindicaciones o campañas que Entrepueblos apoya.

Respecto a los canales de comunicación externos, se hace necesario realizar un revisión continúa acerca de su mantenimiento, ya que en la actualidad la Asociación mantiene una gran diversidad de canales *online* Blogs, páginas de Facebook y Twitter que dependen de las OT que pueden llegar a confundir al público externo y en algunos casos pueden estar desactualizadas. Se hace necesario también analizar y debatir sobre el uso de las tecnologías, plataformas digitales y redes sociales, que están bajo el control y veto de grandes oligopolios de la comunicación, no hay una política definida a este respecto.

Respecto a los contenidos de difusión externa, se hace necesario establecer de manera comunitaria y consensuada sobre las políticas comunicativas que atiendan a la seguridad de las personas vinculadas al ámbito de actuación de la Asociación.

Respecto a las necesidades comunicativas, se hace necesaria la elaboración de planes de comunicación periódicos con los que poder diseñar los procesos tanto para la comunicación interna como la externa. Planes que establezcan los objetivos con los que facilitar el análisis del entorno y que contribuyan a la participación activa del público, permitiendo así definir los tipos de mensajes, recursos y canales a utilizar, establecer un calendario de acciones, y finalmente poder evaluar los resultados para medir el impacto, la percepción externa y la eficacia de las acciones comunicativas.

Respecto a los recursos humanos y económicos, se hace necesario destinar o plantear los medios necesarios para actualizar las plataformas anticuadas o desactualizadas, y valorar la necesidad de contratar especialistas para el diseño de productos comunicacionales que integren una gestión de estilo. Entrepueblos en la actualidad no dispone de una gestión de estilo unificada.

Estos aspectos de mejora han sido extraídos a partir de consultas a miembros activos de la Asociación mediante encuestas personales: Coordinador Técnico, una Técnica del área de Educación, una Técnica del área de Proyectos, una Técnica del área de Administración, un miembro de la Junta directiva, un socio activo participante de la OT de Valladolid y una voluntaria. Estas encuestas han sido realizadas entre los meses de abril y mayo de 2019 mediante entrevistas, algunas de ellas por vía telefónica, consultando algunos de los aspectos que se reflejan en los documentos estratégicos de Entrepueblos, otros son fruto de nuevas aportaciones.

Se pueden considerar como punto de partida para la construcción y redacción de una estrategia de comunicación participativa y consensuada que sirva de marco teórico-práctico para la Asociación.

IV. BUENAS PRÁCTICAS APLICABLES A LA COMUNICACIÓN EN ENTREPUEBLOS.

Para este capítulo se ha tratado de recopilar información acerca de estrategias de comunicación de organizaciones, colectivos sociales y de plataformas, redes, campañas, coordinadoras o federaciones de organizaciones sociales, a fin de recopilar información sobre buenas prácticas comunicativas y sobre los procesos seguidos para la elaboración de dichas estrategias de comunicación que pudieran ser de interés para la Asociación Entrepueblos.

En una primera fase se ha realizado un estudio *online*, a través de espacios Web, tratando de localizar documentos estratégicos o políticas de comunicación publicadas. Para ello en una primera fase se han revisado webs de más de quince organizaciones y plataformas, partiendo de las más cercanas o de plataformas de las que Entrepueblos forma parte, tras lo cual no se obtienen buenos resultados, al igual que Entrepueblos las organizaciones consultadas dan un gran valor a la comunicación pero no tiene publicado nada al respecto. En esta fase de estudio *online* de entidades, se ha encontrado publicado el *Plan de*

*Comunicación 2018 -2019*²³ de la Coordinadora Valenciana de ONGD y el *Vademècum per a una informació internacional responsable*²⁴ del proyecto europeo Devreporter impulsado por Lafede.cat.

En una segunda fase, se ha contactado con personas de los equipos de comunicación de algunas organizaciones afines o aliadas con el objetivo de localizar estrategias de comunicación publicadas, tras lo cual no se ha tenido mucho éxito, tan solo se han conseguido de manera personal algunos borradores en esta materia con lo que no pueden hacerse públicos.

En una tercera fase, se ha contactado con personas de los equipos de comunicación de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE)²⁵ y de la LaFede.cat - Organitzacions per la justícia global²⁶, tras supervisar en sus Web sin lograr encontrar esta información, mediante entrevista telefónica se concluye que la documentación que tienen al respecto es interna, ni esta Coordinadora ni esta Federación tienen en la actualidad publicada una estrategia de comunicación aunque sí disponen de equipos de comunicación que asumen la función de elaborar planes de comunicación concretos, generalmente para acciones o campañas específicas. Respecto a sus organizaciones asociadas o federadas, tampoco disponen de información sobre esta materia. En ambas entidades se considera útil y necesario que las organizaciones trabajen y construyan sus propias estrategias de comunicación, en la medida de sus posibilidades, y que esta información sea pública. Consideran que es necesario poner en valor esta necesidad.

Tras esta investigación puede deducirse que no estaba muy desacertado el estudio realizado en enero de 2018 publicado por la *Agencia EFE Verde* que revelaba que solo un 8 % de las ONG tiene una estrategia digital²⁷

Finalmente, se ha podido obtener información a través de documentación interna relacionada con estrategias de comunicación de algunas organizaciones afines que también apuestan por la transformación social, como son: Mugarik Gabe²⁸ (Estado español); Red Muqui²⁹ (Perú); Red Centroamericana de Comunicación³⁰ (Centroamérica). Con estas entidades Entrepueblos comparte espacios de trabajo y proyectos comunes.

²³ http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/plan_cvongd_final%281%29.pdf

²⁴ <http://www.lafede.cat/beca-devreporter/>

²⁵ <https://coordinadoraongd.org/>

²⁶ <http://www.lafede.cat/es/>

²⁷ <https://bit.ly/2RegwwF>

²⁸ <https://www.mugarikgabe.org/es/>

²⁹ <http://www.muqui.org/>

Mugarik Gabe es una Organización No Gubernamental vasca de Cooperación al Desarrollo, que se autodefine como “una organización asamblearia, feminista, ecologista, de izquierdas, internacionalista, solidaria y horizontal.”

Red Muqui se autodefine como “una red de instituciones peruanas que, actuando local, regional, nacional e internacionalmente, defiende y promueve el reconocimiento, respeto y ejercicio de los derechos de comunidades y poblaciones”

Red Centroamericana de Comunicación se autodefine como “un espacio para articular iniciativas de comunicación relacionadas con temas del ámbito político, social, económico, equidad de género y cultural a fin de promover el desarrollo humano de los pueblos de Centro América desde un enfoque crítico y cuestionador del sistema”

De estas entidades se recogen como buenas prácticas:

El posicionamiento comunicativo de sus organizaciones aliadas, organizaciones indígenas y organizaciones de base a través de:

- La creación de estrategias y canales propios en las organizaciones.
- La facilitación y formación política y social de sus comunicadores y comunicadoras.
- La formación en derechos y comunicación. El fortalecimiento de su liderazgo comunicativo, y la apropiación y empoderamiento de los pueblos indígenas y campesinos de los medios comunicacionales al servicio de sus procesos.
- El análisis desde la perspectiva de género que visibilice la discriminación y vulneración de derechos que enfrentan las mujeres indígenas y campesinas.
- La producción de materiales comunicacionales propios.
- La realización de actividades de intercambio de experiencias sobre el papel que juegan los medios de comunicación en la defensa de territorio, bienes comunitarios, los derechos humanos y la libertad de expresión.
- El fortalecimiento de las capacidades en áreas como producción radiofónica, periodismo comunitario, planes de comunicación e incidencia, ciberactivismo, producción y difusión de vídeos.

Además, también se quiere destacar en este capítulo el trabajo de la campaña *DEFENSORAS NO ESTÁN SOLAS*³¹ (Perú). Campaña realizada en convenio con DEMUS³², la Coordinadora

³⁰ <http://www.redcentroamericanadecomunicacion.org>

³¹ <http://defensorasnoestansolas.com>

³² <https://www.demus.org.pe/>

Nacional de Derechos Humanos³³, Flora Tristán³⁴, AIETI³⁵ y Entrepueblos con el objetivo de brindar apoyo y solidaridad con las mujeres defensoras del medio ambiente, por el derecho a la participación, vida libre de violencia y libertad de expresión de mujeres³⁶.

De esta campaña se recoge como como buenas prácticas:

- El trabajo con las mujeres campesinas e indígenas organizadas para el fortalecimiento de sus capacidades de interlocución política, defensa y comunicación en conflictos socioambientales.

Por otro lado, se quiere poner en relevancia la publicación en sus espacios Web de información relativa a planes o propuestas comunicativas como el *Plan de Comunicación 2018 -2019* de la Coordinadora Valenciana de ONGD y el *Vademècum per a una informació internacional responsable* del proyecto europeo Devreporter impulsado por Lafede.cat.

Del *Plan de Comunicación 2018 -2019* de la Coordinadora Valenciana de ONGD se destaca:

- La oportunidad de poder repensar, sistematizar y jerarquizar contenidos, mensajes, campañas, canales a través de la elaboración del documento estratégico.

Del *Vademècum per a una informació internacional responsable* del proyecto europeo Devreporter se destaca:

- Ofrecer información que no se centre únicamente en los problemas sino ofrecer las posibles soluciones que plantean diferentes actores desde sus territorios como acercamiento a las realidades del Sur.

Se han seleccionado estos ítems como buenas prácticas, debido a que presentan aspectos aplicables al trabajo que ya viene haciendo en comunicación la Asociación Entrepueblos. Se trata de aspectos como poner en el centro la comunicación indígena, campesina y feminista, que asumen el rol de autores y autoras de la elaboración de contenidos y construcción del relato, que puedan aportar soluciones además de denunciar los problemas y las causas que los provocan. El fortalecimiento del liderazgo comunitario y comunicativo. El desarrollo de capacidades y prácticas formativas con el objetivo de contribuir a multiplicar la comunicación transformadora.

³³ <http://derechoshumanos.pe/>

³⁴ <http://www.flora.org.pe/web2/>

³⁵ <http://aieti.es/>

³⁶ Derecho a la participación, vida libre de violencia y libertad de expresión de mujeres.

https://www.entrepueblos.org/pr_cooperativos/derecho-a-la-participacion-vida-libre-de-violencia-y-libertad-de-expresion-de-mujeres/

Y también se observa de manera positiva, el considerar como una oportunidad la elaboración de una estrategia comunicativa como una forma de repensarse, sistematizar y evolucionar en la comunicación organizativa.

A continuación se detalla una tabla que resume sistematiza los criterios seguidos para seleccionar una buena práctica que pueda ser de aplicabilidad para Entrepueblos, en base a su originalidad y coherencia entre prácticas y principios.

Coherencia	Estructuras	Códigos narrativos	Valores	Cooperación	Audiencia
Identificación con la misión	Horizontalidad	Respetuosas con pueblos y culturas	Feministas	Alianzas estratégicas con otras entidades y colectivos	Educativa
Procesos democráticos	Formas de liderazgo	Empatía hacia colectivos desfavorecidos	Ecologistas	Relaciones de confianza y cercanía con las organizaciones con las que cooperan	Transformadora
Canales	Participación	Desarrollo humano	Solidaridad	Internacionalismo	Sentimiento colectivo

V. APUNTES O PREPROPOSTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA ENTREPUEBLOS.

En Entrepueblos se pretende iniciar el proceso de construcción de una estrategia de comunicación acorde a su trayectoria de horizontalidad y transversalidad con la que reforzar su cultura comunitaria y los liderazgos colectivos.

Este proceso será fruto de la planificación de técnicas participativas entre sus miembros activos, basadas en la metodología de la educación popular, que promuevan el diálogo y la interacción con el objetivo de favorecer la capacidad analítica de los miembros participantes y construir pautas para comprender y transformar la hegemonía capitalista y patriarcal.

A lo largo de este capítulo se realizarán una serie de propuestas para llevar a cabo dicho proceso.

Estas propuestas se han estructurado atendiendo a unos objetivos, una dinámica de planificación y unos programas que son descritos a continuación.

Los **objetivos** de esta estrategia de comunicación comunitaria y transformadora para Entrepueblos serán:

- Establecer un marco que integre los recursos de comunicación organizativa conforme a la Misión de Entrepueblos, con unos objetivos coherentes, adaptables, eficaces y eficientes para la organización.
- Transformar la información en conocimiento, y poner este conocimiento al servicio de la propia organización y de la ciudadanía.
- Contribuir a fortalecer una ciudadanía activa a través de una comunicación estratégica, crítica y alternativa, que ponga en relieve valores como la solidaridad y la educación emancipadora, así como los procesos de empoderamiento y participación de los sectores sociales más desfavorecidos por el sistema hegemónico imperante.
- Definir estructuras, canales y medios adecuados con los que poner en marcha la estrategia.

Para lograr estos objetivos se propone la siguiente dinámica de **planificación**:

- 1º Organización del grupo motor
- 2º Preparación de documentos para el análisis.
- 3º Consulta a todos los actores.
- 4º Síntesis de la consulta.
- 5º Sistematización y redacción del documento.
- 6º Aprobación del documento por la Asamblea.

Y se plantea el siguiente **programa** de actuación:

Con el fin de favorecer una mayor integración de todas las áreas y mayor transversalidad y horizontalidad comunicativa, para la elaboración de esta estrategia se hace necesario mejorar la participación comunicativa de los miembros activos de la Asociación, así como fomentar la fidelización de la base social y personas voluntarias/activistas.

1. Planificación y proceso de elaboración de la estrategia de comunicación.

Con esta propuesta de programa se trata de fortalecer la estructura comunicativa para la elaboración de la estrategia de comunicación de Entrepueblos.

Actuación 1

Generar una Comisión de Estrategia de Comunicación - CEC³⁷, específica y provisional (que pudiera llegar a ser definitiva si los miembros que la constituyen así lo desean), que se encargará de planificar y dar seguimiento al proceso de construcción de la estrategia. La

³⁷ Utilizaré las siglas CEC para referirme a la Comisión de Estrategia de Comunicación, a lo largo del trabajo.

CEC estará integrada, al menos, por una representación de cada grupo de interés: Área de la Oficina Técnica, OT, Junta Directiva y Cooperantes. La CEC establecerá los medios y canales que estime oportunos para intercambiar información y planificar con sus grupos sus reflexiones y aportaciones.

Actuación 2

Contar con soporte técnico. Para ello, se buscarán los recursos económicos necesarios con los que poder contratar ayuda externa y asesoría especializada en procesos y técnicas participativas para la elaboración de estrategias de comunicación, priorizando empresas o cooperativas que formen parte de las redes de economía social y solidaria.

Actuación 3

Elaboración de documentación y materiales para los talleres participativos.

Actuación 3

Facilitar los medios necesarios para promover la participación activa: grupos de mensajería, reuniones virtuales y presenciales, documentos compartidos, tanto para la CEC como para los miembros activos de la Asociación.

Actuación 4

Contar con especialistas en diseño gráfico y audiovisual, para el diseño, maquetación y producción del Documento estratégico resultante, la elaboración de folletos con infografías o líneas de tiempo para la presentación de dicho Documento y para la producción de audiovisual del proceso.

Actuación 5

Establecer un cronograma, calendario de reuniones, presentaciones y talleres, que atienda a los cuidados y la conciliación de los miembros de la CEC así como a los demás miembros activos que participen en el proceso.

Propuestas y actuaciones a debatir y, en su caso, a aprobar dentro del plan estratégico.

1.1.Propuesta para el debate sobre comunicación interna

Objetivo 1. Evaluación de la calidad de la información interna

Propuesta 1

Establecer los criterios sobre la publicación y compartición de contenidos, atendiendo a criterios de seguridad personal y organizativa, y acorde con la Misión

Propuesta 2

Trazar la narrativa acorde con la Misión y los ejes de trabajo, basada en información documentada y contrastada, fundamentada en procesos de investigación y estudio.

Propuesta 3

Elaborar una base de datos clasificada, previa investigación, con personas referentes y centros de documentación especializados en los contenidos a abordar, hechos contextualizados, antecedentes y causas.

Propuesta 4

Motivar e incentivar la compartición de propuestas y materiales con contenidos propios o afines destinados a la comunicación.

Objetivo 2. Mejorar la calidad reactiva en la información

Propuesta 5

Incentivar las necesidades formativas de los miembros de la organización e incrementar la formación y la capacitación en portavocías o especialistas en materia de incidencia política e interlocución con los medios de comunicación.

Propuesta 6

Consolidar un grupo de personas redactoras con capacidad y disponibilidad de alimentar contenidos y artículos y posicionarlos en prensa on-line y escrita.

Propuesta 7

Coordinar estrategias de redes sociales y lanzamiento de campañas de difusión de contenidos y actividades entre los miembros de la Asociación.

Propuesta 8

Analizar y debatir sobre el uso de las tecnologías, plataformas digitales y redes sociales, que están bajo el control y veto de las multinacionales, y valorar la opción de utilizar plataformas de software libre y las herramientas colaborativas, y la priorización de medios y canales adaptados a la diversidad funcional.

Objetivo 3. Recursos humanos y económicos

Estudiar y analizar la dotación de recursos económicos y humanos

Propuesta 9

Valorar la formulación de proyectos específicos de comunicación y/o elaborar planes de comunicación en la formulación de proyectos y convenios.

1.2.Propuesta para el debate sobre comunicación interorganizativa

Objetivo 1. Incrementar la participación en plataformas y redes.

Propuesta 10

Establecer quiénes serán los enlaces en representación de la Asociación y generar la estructura necesaria de apoyo a estos enlaces, previa definición de las características de dicha representación.

Objetivo 2. Profundizar en la comunicación de las redes en las que ya estamos presentes

Propuesta 11

Establecer, planificar y coordinar espacios y canales de comunicación entre quienes actúen en representación de áreas temáticas similares dentro de la Asociación, y los canales para que estas personas puedan difundir la información a la base social.

Propuesta 12

Activar estrategias de redes sociales y lanzamiento de campañas coordinadas de difusión de contenidos y actividades en cooperación con otras redes de organizaciones locales, estatales e internacionales.

Propuesta 13

Establecer, planificar y coordinar espacios y canales de comunicación para mayor interrelación entre los miembros activos de la Asociación y Cooperantes y Copartes.

Objetivo 3. Aprender de las organizaciones Aliadas

Propuesta 14

Construir el relato desde las bases populares y movimiento sociales diversos, como el indígena, campesino, comunitario, feminista, migrante,... con el apoyo de Copartes y Cooperantes, con el objetivo de transformar la información en conocimiento avanzar hacia un modelo social más justo e igualitario.

Propuesta 15

Establecer los protocolos necesarios para definir qué materiales resultantes de proyectos o campañas serán susceptibles de publicarse con el logotipo de Entrepueblos.

1.3.Propuesta para el debate sobre comunicación externa

Propuesta 16

Fomentar la realización de sesiones formativas internas en técnicas de comunicación y capacitación en el manejo de las herramientas de comunicación, en activismo o guerrilla comunicacional entre la base social de la Asociación, a fin de:

- Generar o recopilar materiales con los que se puedan crear internamente productos comunicacionales.
- Mejorar la difusión de las actividades generadas por las OT y por las copartes.
- Apoyar campañas y apoyos a colectivos afines.
- Generar o recopilar listas de personas y organizaciones influenciadoras o (clasificadas por temáticas, zonas y nº de seguidoras).

Propuesta 17

Promover y fomentar las actividades de sensibilización y concienciación presenciales públicas y abiertas.

- Las charlas o conferencias con personas referentes tanto de nuestro entorno, como de los territorios en los que apoyamos procesos, o de otros contextos.
- Las actividades artísticas y culturales transformadoras.

Propuesta 18

Mantener la línea editorial propia a través de la revista boletín de Entrepueblos, la publicación de libros temáticos y proyectos audiovisuales, con la colaboración de las OT, de las Copartes y otras organizaciones y entidades colaboradoras.

Propuesta 19

Establecer protocolos necesarios para la supervisión de materiales, publicaciones, o cualquier producto comunicacional que lleve el logotipo de Entrepueblos.

Propuesta 20

Realizar revisiones periódicas de los canales y medios de comunicación externos establecidos, valorando la posibilidad de reestructurar e impulsar los que se consideren necesarios, o dar de baja las que estén infrautilizadas.

Propuesta 21

Establecer criterios para analizar el entorno social al que se dirige la información adaptando la comunicación. Fomentar el diálogo con la audiencia y evaluar su percepción sobre las temáticas y ejes de trabajo de Entrepueblos, así como el alcance a nivel cuantitativo y cualitativo.

Propuesta 22

Planificar y programar la difusión de contenidos elaborando planes de comunicación temporales y periódicos, coordinando los diseños y elementos comunicativos en redes sociales con los elaborados en otros entornos (noticias, comunicados, campañas, audiovisuales...).

Propuesta 23

Valorar la contratación de especialistas para tareas específicas o concretas, como:

- El diseño de una gestión de estilo e imagen institucional de la Asociación unificada y coherente con la Misión de Entrepueblos
- La elaboración de productos comunicacionales, diseño gráfico, audiovisuales,... integrando gestión de estilo.

AVANZANDO HACIA UNA COMUNICACIÓN COMUNITARIA Y TRANSFORMADORA:
Diseño de estrategia comunicativa de la Asociación Entrepueblos/Entrepobos/Herriarte

PLAN DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO 1/2					
Resultados esperados Indican los productos o servicios que se generan de la intervención	Indicadores de evaluación de los resultados Criterios que permiten medir los resultados	Actividades propuestas Descripción de las actividades realizadas	Agentes involucrados Descripción de las personas involucradas en estas actividades.	Temporalización Fecha de inicio y finalización	Impacto de Género
"¿Qué se quiere conseguir?"	"¿Cómo se medirá si se ha conseguido?"	"¿Con qué actividades se llevará a cabo?"	"¿Quien participará en las actividades?"	"¿Para cuándo están previstas las	¿Grado de empoderamiento de las mujeres?
1. Organización del grupo motor	1.1 Constitución del CEC 1.2 Contratación cooperativa de la ESS.	1.1. Presentación de la propuesta y consulta a grupos de interés. 1.2. Contratación de una cooperativa de la ESS.	1.1. Comisión de comunicación 1.2. Comisión de comunicación y miembros de la Junta directiva	1. De junio a septiembre (4 meses)	1. Al menos el 60% participación mujeres
2. Elaboración de documentación y materiales para talleres participativos	2. Consulta de buenas prácticas, bibliografía y materiales	2. Entrevistas, consulta y revisión bibliográfica	2. CEC y Personal técnico cooperativa de la ESS	2. Octubre (1 mes)	2. Al menos el 60% participación mujeres
3. Consulta a miembros de la Asociación.	3.1. Número de asistentes a talleres y dinámicas 3.2. Número de personas de cada área de interés que participan en los talleres.	3. Talleres y dinámicas participativas	3. Base social activista, Oficina técnica, Cooperantes y Soporte técnico5. Base social activista, Oficina técnica, Cooperantes y Soporte técnico.	3. De noviembre a diciembre (2 meses)	3. Al menos el 60% participación mujeres
4. Síntesis de la consulta y redacción de documento base.	4. Sistematización de la consulta	4. Reuniones de trabajo	4. CEC y Personal soporte técnico cooperativa de la ESS	4. Enero (1 mes)	4. Al menos el 60% participación mujeres

AVANZANDO HACIA UNA COMUNICACIÓN COMUNITARIA Y TRANSFORMADORA:
Diseño de estrategia comunicativa de la Asociación Entrepueblos/Entrepobos/Herriarte

PLAN DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO 2/2					
Resultados esperados Indican los productos o servicios que se generan de la intervención	Indicadores de evaluación de los resultados Criterios que permiten medir los resultados	Actividades propuestas Descripción de las actividades realizadas	Agentes involucrados Descripción de las personas involucradas en estas actividades.	Temporalización Fecha de inicio y finalización	Impacto de Género
"¿Qué se quiere conseguir?"	"¿Cómo se medirá si se ha conseguido?"	"¿Con qué actividades se llevará a cabo?"	"¿Quien participará en las actividades?"	"¿Para cuándo están previstas las?"	¿Grado de empoderamiento de las mujeres?
5. Fase de consultas y aportaciones	5.1. Número de participantes 5.2. Número de personas de cada área de interés que participan en los talleres. 5.3. Evaluación de encuesta de satisfacción realizada.	5. Talleres y dinámicas participativas	5. Base social activista, Oficina técnica, Cooperantes y Soporte técnico	5. De febrero a marzo (2 meses)	5. Al menos el 60% participación mujeres
6. Síntesis de la consulta y redacción de documento estratégico.	6. Sistematización de la consulta	6.1. Reuniones de trabajo. 6.2. Elaboración de una estrategia de comunicación participativa. 6.3. Presentación y aprobación por consenso de la Junta directiva	6. CEC y Personal soporte técnico cooperativa de la ESS	6. De abril a mayo (2 meses)	6. Al menos el 60% participación mujeres
7. Aprobación del documento por la Asamblea.	7. Aprobación por al menos un 80% de la base social participante en la Asamblea general.	7. Dinámica de presentación a la Asamblea general.	7. Base social de Entrepueblos	7. Mayo (1 mes)	7. Al menos el 60% participación mujeres
8. Elaboración de productos resultantes	8.1. Número de Doc. Estrat. Comunic. y folletos repartidos.	8. Especialistas en diseño gráfico y elaboración de audiovisuales	8. CEC y Especialistas en diseño gráfico y audiovisual cooperativa de la ESS	8. De junio a agosto (3 meses)	8. Al menos el 60% participación mujeres
9. Presentaciones del y Doc. Estrat. Comunic.	9.1. Número de presentaciones públicas y asistencia. 9.2. Número de visitas a la entrada de la Web	9.1. Presentaciones públicas del proceso y Doc. Estrat. Comunic. 9.2. Publicación <i>online</i> del audiovisual del proceso	9. Miembros de Entrepobles. Organizaciones aliadas y/o Copartes. Público general	9. De septiembre a diciembre (4 meses)	9. Al menos el 50% participación mujeres

AVANZANDO HACIA UNA COMUNICACIÓN COMUNITARIA Y TRANSFORMADORA:
Diseño de estrategia comunicativa de la Asociación Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte

PRESUPUESTO DEL PROCESO	
PARTIDAS	COSTE TOTAL DEL CONCEPTO
Alquiler o compra de equipos y gastos inventariables.	
Alquiler de sala	300.00
TOTAL DE ESTA PARTIDA	300.00
Gastos de suministros. Adquisición de materiales	
Materiales para talleres y dinámicas (papelógrafos, post-it, cartulinas, rotuladores, hojas,...) y la realización de las reuniones de la articulación	230.00
Impresión de documento estrategia	1.000.00
Impresión de folletos documento estrategia	600.00
Material de papelería para sistematizaciones	200.00
TOTAL DE ESTA PARTIDA	2.030.00
Gastos de personal.	
Coordinación de las actividades (Gastos indirectos)	1.200.00
TOTAL DE ESTA PARTIDA	1.200.00
Desplazamiento, alojamiento y manutención	
Dinamizaciones Desplazamientos internos y alimentación x 4 (500€ x 4 = 2.000€)	2.000.00
Presentaciones. Desplazamientos internos y alimentación x 4 (500€ x 4 = 2.000€)	2.000.00
TOTAL DE ESTA PARTIDA	4.000.00
Costes de funcionamiento	
Contratación de soporte técnico especializado	4.200.00
Creación, diseño y maquetación del Documento Estratégico	800.00
Creación, diseño y maquetación de folleto presentación Documento Estratégico	600.00
Grabación audiovisual de la experiencia	600.00
TOTAL DE ESTA PARTIDA	6.200.00
TOTAL FINAL	13.730.00

VI. PROPUESTA DE PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Mediante la ejecución de este proyecto se pretende elaborar la Estrategia de Comunicación de la Asociación Entrepueblos, con el objetivo de fortalecer el manejo de la comunicación (interna y externa, así como interorganizacional para promover la intercooperación entre las entidades) de Entrepueblos, con la que poner en valor la comunicación alternativa, indígena, feminista, comunitaria,... y contribuir a una cooperación internacional solidaria y a una educación emancipatoria que visibilice modelos alternativos de desarrollo basados en la economía social y solidaria, con enfoque global local en los ámbitos y ejes de trabajo que Entrepueblos enmarca en sus documentos estratégicos: feminismos, soberanías y justicias, a fin de movilizar a la opinión pública y hacer incidencia política e institucional.³⁸

Como ya se ha visto en los capítulos anteriores, en Entrepueblos se hace precisa una estrategia de comunicación que sirva como herramienta de referencia para todas las personas que constituyen la Asociación, tanto en su proceso de realización como en la finalidad que se quiere conseguir. Una herramienta que sirva de referente para otros colectivos y organizaciones ya que se publicará en su página Web www.entrepueblos.org, o de forma directa en presentaciones y talleres públicos que se realizarán en diversas ciudades sedes de las OT.

Se trata de una herramienta construida de manera dinámica y participativa, equitativa e inclusiva, que se construirá atendiendo al desarrollo de las capacidades de sus miembros activos, a través de la sistematización de experiencias de las y los miembros de la asociación, para ello se proporcionarán espacios de encuentro y se generarán procesos de reflexión-acción, desde los cuidados y el respeto de sentires.

Esta herramienta debe dar respuesta a cuestiones tales como, los objetivos que queremos conseguir, el público al que se dirige, cómo se va a construir el relato y trazar la narrativa, el periodo en el que se llevará a cabo, así como los canales y medios que se utilizarán para la comunicación, destacando además el establecimiento de indicadores sobre cómo se evaluará su impacto posibilitando las necesidades de readaptación y sostenibilidad.

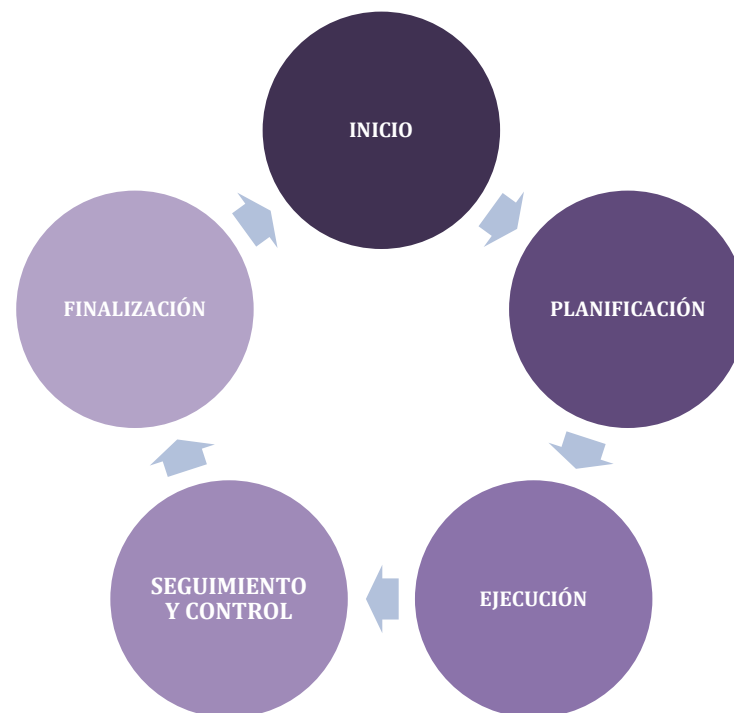
Con el desarrollo de este proyecto se pretende fortalecer una ciudadanía activa con pensamiento crítico, además de fomentar acciones emancipadoras en nuestro entorno, sin perder de vista la interrelación y acciones que se desarrollan en otros países y contextos,

³⁸ <https://www.entrepueblos.org/quienes-somos/nuestro-enfoque/>

apelando a la solidaridad internacional desde el apoyo mutuo entre personas, organizaciones y movimientos sociales, aumentando los intercambios entre iniciativas de la ESS, atender nuevas necesidades y detectar las experiencias replicables que permitan una escalabilidad del modelo y su permeabilidad en el tejido social.

1. Ciclo de vida del proceso

Para la elaboración de la estrategia de comunicación se realizará una propuesta por fases atendiendo al siguiente ciclo de vida.



Etapas de inicio

Se partirá de la presente propuesta que se presentará a la actual Comisión de comunicación con el objetivo de valorar la necesidad de constituir una comisión ampliada, la denominada Comisión de Estrategia de Comunicación – CEC que valorará la viabilidad de la propuesta y definirá los objetivos y recursos necesarios, además de intermediar en los grupos e interés activos de Entrepueblos de los que forman parte.

Etapas de planificación

En esta etapa se establecerá la hoja de ruta, los espacios y recursos necesarios para la realización de los talleres y dinámicas, así como la temporalidad para este proceso y la viabilidad económica del proceso.

En esta etapa se valorará también la propuesta de contratación de soporte externo, especializado en procesos y técnicas participativas para la elaboración de estrategias de comunicación, priorizando empresas o cooperativas que formen parte de las redes de economía social y solidaria, para dinamizar el proceso de construcción comunitaria de la estrategia, que motive e incentive la compartición de propuestas de las distintas áreas de la Asociación, que valorará así mismo la propuesta, objetivos y recursos definidos.

Etapas de ejecución

En esta etapa se desarrollará la hoja de ruta establecida con los talleres y dinámicas participativas de colaboración y cooperación entre actores en el proyecto, a través de las cuales irán interviniendo las demás personas activas en la Asociación, la base social activista a través de las OT, la Junta directiva, el Equipo técnico y las y los Cooperantes, en espacios de encuentro a través de jornadas formativas, escuela de periodismo activista, encuestas y los medios que la CEC estime oportunos. Estas serán dinamizadas por el personal contratado, en su caso, y la CEC.

Etapas de seguimiento y control

En esta etapa el CEC monitorizará y controlará velando por el buen desarrollo del proceso, en caso de detectarse problemas reconducirá el proceso buscando soluciones óptimas.

En todas las partes del proceso y dinámicas participativas para la sistematización de la estrategia comunicativa, así como en todas las actividades que se realicen, el uso de los tiempos de participación será equilibrado y equitativo atendiendo a la diversidad, se priorizará la participación desde los procesos de empoderamiento y liderazgo comunitario de las mujeres y las identidades o expresiones de género diversas. En Entrepueblos se asume el feminismo y la lucha contra el sistema patriarcal como corriente de pensamiento y compromiso ético imprescindible en todo proceso de emancipación y lucha contra toda forma de injusticia.

A lo largo de toda la ejecución del proyecto el uso del lenguaje e imágenes serán coherentes con los principios feministas de Entrepueblos, priorizando el uso de la imagen positiva de las luchas, los esfuerzos y los proyectos haciendo frente al uso de imágenes de victimización.

Etapas de cierre

En esta etapa se realizará la sistematización, formalizándose en un inicio, en un documento base, que se someterá a evaluación por parte de las personas implicadas, pudiendo realizarse nuevas aportaciones, hasta llegar a una propuesta final.

La propuesta final deberá ser aprobada por consenso por la Junta directiva, y finalmente se someterá a la aprobación la Asamblea general.

Una vez aprobada la propuesta se procederá a la elaboración de los productos resultantes: Diseño y maquetación del documento *ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE ENTREPUEBLOS* resultante y folletos y la producción del material audiovisual.

Realizados estos productos se llevarán a cabo presentaciones públicas y se exhibirá en la página Web de Entrepueblos.

¿Qué se quiere conseguir?

- Promover la intercooperación entre las organizaciones vinculadas a Entrepueblos.
- Mostrar el proceso a otros colectivos sobre la importancia de elaborar una estrategia de comunicación participativa a partir de los valores de su misión.
- Poner en valor la importancia de los procesos participativos en la elaboración de estrategias.
- Avanzar en las necesidades comunicacionales de las organizaciones sociales en su contribución a la capacitación de una ciudadanía crítica, a fin de movilizar a la opinión pública y hacer incidencia política e institucional.

El periodo de duración de este proceso de construcción de la estrategia de comunicación para la Asociación Entrepueblos y puesta en marcha se estima en dieciocho meses.

La finalidad genérica, de esta propuesta consistirá en la elaboración de la estrategia de comunicación para la Asociación a través del proceso participativo descrito, con el objetivo de fortalecer el manejo de la comunicación para la transformación social, tanto interna como externa, y asegurar un marco para la transmisión en todos los canales de comunicación de una imagen clara y coherente con la Asociación en términos de economía social y solidaria.

VII. CONCLUSIÓN AL TRABAJO

Este trabajo nace para poner en valor la importancia que tiene diseñar estrategias de comunicación en el seno de las organizaciones sociales, en general, y en las del ámbito de la cooperación internacional, en particular, como herramienta clave para contribuir al fortalecimiento de una ciudadanía activa. Estrategias con las que realizar una comunicación crítica y alternativa que ponga en relieve valores como la solidaridad y la educación emancipadora y que, además, generen procesos de empoderamiento entre los sectores sociales más desfavorecidos.

Una comunicación que dé voz a grandes sectores de población sometidos a la vulnerabilidad y ataques sobre sus derechos por las prácticas capitalistas y patriarcales, generalmente a manos de grandes multinacionales y empresas extractivas que van adquiriendo mayor poder en detrimento del poder de estados y gobiernos. Estas élites políticas y económicas establecen valores y creencias al servicio de la globalización neoliberal y colonizadora, a través de los medios de comunicación de masas, entre otras herramientas. Con estos medios reproducen la cultura y preservan las relaciones de poder, fortaleciendo su aparato ideológico (MATTELART y MATTELART 1997).

Para hacer frente a estos medios de comunicación surgen otros alternativos, que tienen la función de desarrollar información contrahegemónica y cuestionadora del sistema globalizado y de los medios de comunicación a su servicio.

Los medios de comunicación alternativos se constituyen con estructuras más horizontales, tratando de favorecer valores democráticos y de cambio social (LEWIS, 1995), pero se enfrentan a numerosas dificultades, generalmente, condicionadas a la escasez de recursos y a la dependencia, económica y política, de los poderes y administraciones públicas (DÍAZ, 2017).

Algunos de estos medios de comunicación surgen de organizaciones sociales. Aunque todas las organizaciones comunican, no todas lo hacen bajo criterios de justicia social o con el compromiso de fortalecer una ciudadanía crítica. Existe organizaciones sociales y ONG que ya de partida se constituyen con estructuras y mensajes extensores de los principios de la dictadura neoliberal, colonial y patriarcal (GÓMEZ, 2004), como señala David Llistar son organizaciones que ejercen lo que él denomina “anticooperación” (LLISTAR, 2009).

Este trabajo se desmarca de este tipo de organizaciones, y se centra en las que adoptan con su trabajo y comunicación posturas más reivindicativas y tratan de consolidarse como agentes de cambio, rompiendo prejuicios con propuestas y valores de solidaridad y justicia,

centrándose en investigar y divulgar las causas que provocan desigualdades, empobrecimiento o vulneraciones de derechos, y además presionando también a quienes antiooperan.

Por todo esto y para desarrollar nuevas formas de comunicación, las organizaciones sociales han de buscar estrategias comunicacionales con las que contribuir a posicionar sus mensajes entre los distintos públicos y objetivos.

Entre este tipo de organizaciones, para este trabajo se ha elegido una asociación concreta como modelo de referencia, Entrepueblos, por mi cercanía a esta Asociación, y por su necesidad de sistematizar una estrategia de comunicación que dirima su inquietud por la comunicación a lo largo de su trayectoria de vida, tal y como se desarrolla en el Capítulo III.

Dicha estrategia de comunicación debe establecer el marco ordenador que integre los recursos de comunicación organizativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables, eficaces y eficientes para la organización. Un marco o guía de referencia para las personas que conforman la organización, que además pueda servir herramienta de referencia a otras organizaciones.

Por otro lado, y debido a la trayectoria organizativa de Entrepueblos, en relación a los procesos de democracia interna, participación y pluralismo, para realizar una comunicación de calidad y coherente con sus principios organizativos ha de establecerse en base a una estrategia de comunicación comunitaria y participativa. Siguiendo a Paulo Freire, uno de los máximos referentes de esta Asociación, es preciso generar espacios de comunicación participativos en el seno de las organizaciones y establecer procesos de diálogo (FREIRE, 1970).

En el Capítulo IV se ha tratado de identificar buenas prácticas de otras organizaciones próximas a Entrepueblos que puedan ser aplicables a la futura estrategia de comunicación de la Asociación. Para seleccionar estas prácticas se han buscado criterios relativos a la coherencia y estructura organizativa, se han tenido en cuenta los códigos narrativos y valores utilizados, así como los canales que utilizan para establecer la comunicación en materia de cooperación y colaboración entre entidades, también en cuanto a formas originales de interlocución con la audiencia y alcance.

En este capítulo se concluye la dificultad de encontrar publicadas las estrategias de comunicación de organizaciones sociales, detectándose también la necesidad que, por lo general, tienen este tipo de organizaciones en establecer políticas o estrategias de comunicación.

En el Capítulo V, se realiza una prepropuesta de estrategia de comunicación para Entrepueblos, acorde a su trayectoria de horizontalidad y transversalidad con la que reforzar su cultura comunitaria y los liderazgos colectivos. Con esta propuesta se trata de establecer el marco de recursos y objetivos con los que poder transformar la información en conocimiento al servicio de la propia organización y al fortalecimiento de una ciudadanía activa. Para ello se plantean las necesidades de definir la coordinación y mecanismos de este proceso participativo, la documentación necesaria para el proceso, así como los recursos y actividades necesarias para llevarlo a cabo.

*cantamos porque el grito no es bastante
y no es bastante el llanto ni la bronca
cantamos porque creemos en la gente
y porque venceremos la derrota
cantamos porque el sol nos reconoce
y porque el campo huele a primavera
y porque en este tallo en aquel fruto
cada pregunta tiene su respuesta*

"Por qué cantamos" – Mario Benedetti

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alzuru, Pedro (2011). *Estética y Contemporaneidad*. Vicerrectorado Académico, Secretaría de la Universidad de Los Andes. Mérida-Venezuela: Grupo de Investigación y Estudios Culturales de América Latina-GIECAL.

Bermúdez, Lily. y González, Liliana. (2011). "La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones". *Quórum académico*, 8(15), 95-110. . [Fecha de consulta: 6 de junio de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1990/199018964006.pdf>

Castells, Manuel (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.

de Miguel Pascual, Roberto (2010). *Fundamentos de la comunicación humana*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Díaz Nosty, Bernardo (2017). *Diez años que cambiaron los medios: 2007-2017*. Madrid: Fundación Telefónica, Barcelona: Editorial Ariel, S. A.

Erro Sala, Javier y Ventura, Javier (2002). *El trabajo de comunicación de las ONGD en el País Vasco*. Bilbao: Hegoa.

Enz, Angélica., Franco, Valeria. y Spagnuolo, Vanesa (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.

Escobar, Arturo (2016), "Desde abajo, por la izquierda y con la Tierra", en VV. AA. *Rescatar la esperanza. Más allá del neoliberalismo y el progresismo*. Catalunya: Pol-len edicions

Fals Borda, Orlando (1970), *Ciencia propia y colonialismo intelectual*, México: Editorial Nuestro Tiempo.

Figley, Charles R. (Ed.). (2002). *Treating compassion fatigue*. New York: Routledge.

Freire, Paulo (1970). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.

Gálvez Rodríguez, María del Mar, Caba Pérez, María del Carmen, López Godoy, Manuel, "Responsabilidad social y transparencia on-line de las ONG: análisis del caso español". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*: [Fecha de consulta: 12 de junio de 2019] Disponible en: <https://bit.ly/2IdL272>

Garrido, Francisco Javier. (2000). *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.

Gómez Gil, Carlos (2004). *Las ONG en la globalización. Estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria.

Herranz, José María "La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos". *RAZÓN Y PALABRA para nuestra revista electrónica. Número 58*. [Fecha de consulta: 6 de mayo de 2019] Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>

Iranzo, Amador (2017). "La comunicación de las ONGD: la lenta erosión del enfoque caritativo dominante". *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*. [Fecha de consulta: 8 de junio de 2019] Disponible en: <https://bit.ly/2XPvewI>

La Porte, José María (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Eiunsa.

- Lewis, Peter (1995). *Medios de comunicación alternativos: La conexión de lo mundial con lo local*. UNESCO
- Llistar, David (2009). *Anticooperación: interferencias globales norte-sur*. Barcelona: Icaria.
- Lorenzo Vila, Ana Rosa y Martínez López, Miguel (2005). *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*. Madrid: Traficantes de sueños.
- MacBride, Sean (1980). *Un solo mundo, múltiples voces. Comunicación e información en nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económico
- Mattelart, Armand y Mattelart, Michèle (1997). *Historias de la teoría de la comunicación*. Barcelona: Paidós
- McLuhan, Marshall y Powers, Bruce R. (1990). *La Aldea Global*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- McLuhan, Marshall (1995). *El medio es el mensaje*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- McLuhan, Marshall (1996). *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- Navajo, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Nos Aldás, Eloísa y Santolino, Montserrat. "La Investigación en Comunicación y Cooperación en los nuevos escenarios de movilización social: ONGD, objetivos de justicia social y eficacia cultural". *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 1-7, dic. 2015. ISSN 2341-2690. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2019] Disponible en: <http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/50>
- Orozco, A. P. (2014). *Subversión feminista de la economía: aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Pintado Blanco, Teresa y Sánchez Herrera, Joaquín, (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ramil, Xosé (2012). *ParadigmÁTIC@s: Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*. Madrid, CONGDE.
- Rodríguez Guerrero, M. (2019). *El poder de la comunicación y su relación con los derechos humanos en el capitalismo informacional-cognitivo*. Península. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2019] Disponible en: <https://bit.ly/2KgsZ2c>
- Rogers, E. y Kinnaid, L. (1981) *Communications Networks*. New York: The Free Press
- Sampedro, José Luis y Taibo, Carlos (2009). *Conversaciones sobre Política, Mercado y Convivencia*. Madrid: Catarata
- VV.AA. Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte (2016) *Rescatar la esperanza. Más allá del neoliberalismo y el progresismo*. Catalunya: Pol·len edicions
- VV.AA. Entrepueblos/Entrepobles/Entrepobos/Herriarte (2017) *Economía feminista. Desafíos, propuestas y alianzas*. Catalunya: Pol·len edicions

WEBGRAFÍA

Curso #comunicambio 2017 <https://coordinadoraongd.org/curso-comunicambio-2017/>

Documento Estrategia Entrepueblos 2016-2020. [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019]
Disponible en: <https://bit.ly/31vd59x>

Entrepueblos: Principios, criterios y objetivos de nuestra acción solidaria (2014). [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2019] Disponible en: <https://bit.ly/2ICP7k2>

Estatutos de la Asociación Entrepueblos (2014). [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019]
Disponible en: <https://bit.ly/2WI5FB2>

Iranzo, Amador, Farné, Alessandra y Lorente, Maties (2015). El treball comunicatiu de les ONG de la FCONG: recursos, prioritats i discursos. [Fecha de consulta: 10 de junio de 2019]
Disponible en: <https://bit.ly/2wTDRKO>

Manual de comunicación para la ciudadanía organizada. Isidro Jiménez y Mariola Olcina. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2019] Disponible en: <http://manualdecomunicacion.org/recursos/>

Nota de prensa de la Coordinadora Andaluza de ONGD (CAONGD) El Gobierno de la Junta de Andalucía recorta más de ocho millones de euros del presupuesto de cooperación. [Fecha de consulta: 9 de junio de 2019] Disponible en: <https://bit.ly/2Idjvh7>

Plan de Comunicación 2018 -2019 Coordinadora Valenciana de ONGD. [Fecha de consulta: 3 de junio de 2019] Disponible en: http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/plan_cvongd_final%281%29.pdf

Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. [Fecha de consulta: 23 de mayo de 2019] Disponible en: <https://bit.ly/2vsOeVn>

Vademècum per a una informació internacional responsable» del proyecto europeo Devreporter. [Fecha de consulta: 7 de junio de 2019] Disponible en: http://www.lafede.cat/wp-content/uploads/2019/01/vademecum_DR_ESP.pdf

Web Campaña Global para Reivindicar la Soberanía de los Pueblos, Desmantelar el Poder de las Transnacionales y poner Fin a la Impunidad. <https://www.stopcorporateimpunity.org/>

Web Transnational Institute (TNI) <https://www.tni.org/es>